

Alina Jaworska

Badacz niezależny

Jak marki (nie) radzą sobie z kryzysem w *social media*. Przykłady zarządzani w kryzysie

Streszczenie: *Social media* stanowią istotną część świata e-commerce. Serwisy społecznościowe skupiają niebywale licznych użytkowników, dysponując jednocześnie niewiarygodną siłą oddziaływania. Potrafią zarówno przysporzyć marce popularności, jak i doprowadzić do jej wizerunkowego krachu. Sposób funkcjonowania portali społecznościowych, w których *feedback* następuje w krótkim czasie od momentu zamieszczenia postu, wywołał wzrost aktywności konsumentki w tym medium. Wiele spraw na linii klient-marcka, dotyczących m.in. reklamacji, pomocy, instrukcji, odbywa się *via* Facebook, gdzie pojedynczy głos niezadowolonego klienta posiada potencjał przerodzenia się w poważny kryzys. Niezależnie od zainteresowania marki obecnością w tym obszarze komunikacyjny, użytkownicy poruszają tam związane z nią kwestie. Podstawowym pytaniem będzie zatem, czy chce ona w tych rozmowach uczestniczyć?

Serwisy społecznościowe umożliwiają nie tylko jednostronną komunikację, ale przede wszystkim rozmowę z konsumentem. Aktywny dialog ze społecznością, poprowadzony w umiejętny sposób, potrafi przynieść marce wiele korzyści. Z drugiej strony, lekceważenie negatywnych symptomów i sygnałów może wywołać reakcję łańcuchową, doprowadzającą ostatecznie do wizerunkowego kryzysu. Sposobem radzenia sobie z takimi sytuacjami jest prewencja – dobrze przygotowana strategia komunikacyjna oraz stały monitoring. I chociaż kryzysy w *social media* mają własną specyfikę, jedna zasada jest stała – należy spodziewać się wszystkiego. Dlatego od osób zarządzających komunikacją w *social media* wymaga się opanowania i kreatywności, gdyż niekiedy najprostsze rozwiązania potrafią obrócić kryzys w wizerunkowy zysk.

Słowa kluczowe: kryzys, *social media*, portale społecznościowe, Facebook.

Marki w *social media*

Social media są obecnie agregatorami różnorodnych społeczności. Stają swoisty *market place* dla marek, które chcą komunikować swoje działania i są otwarte na dialog z otoczeniem. Coraz większa (w sensie ilościowym i jakościowym) migracja ludzkiej aktywności do sieci wymusiła jednocześnie komunikowanie na dwóch płaszczyznach: offline i online. Jednak wirtualny wymiar świata wymaga innej treści i innego stylu, dlatego konieczna stała się reorientacja komunikowania do klient. Rosnące zainteresowanie firm obecnością w mediach społecznościowych jest podyktowane podążaniem za trendem. Wszechobecny optymizm i ekscytacja tym kanałem komunikacji skutkują masowym tworzeniem profili marek, głównie na platformie Facebook. Często jednak strony (profile) produktów czy usług są nieumiejętnie zarządzane, zaniedbywane, a w ostateczności porzucane. Decyzja o obecność marki, usługi bądź produktu w wirtualnej społeczności nierzadko podejmowana jest bez pogłębionej analizy medium i potencjału społecznego zaangażowania. W konsekwencji powstają profile takich podmiotów, jak sklep warzywny¹ czy zakład pogrzebowy². Rosnąca popularność tych portali, blogosfery, a także nie słabnąca aktywność internautów na forach internetowych [Raport *Społeczność informacyjne...*, 2013] powodują jednoczesny rozrost puli firm zdecydowanych podjąć działania w *social media*. Od roku 2010 do 2012 odnotowano ośmioprocentowy wzrost liczby podmiotów wykorzystujących w swoich działaniach przynajmniej jedną platformę społecznościową³ [Raport *Global Social Media Check-up*]. Decydują się one także przeznaczać na działania *social media* coraz większe budżety. W prognozach na 2013 ro, 52% przebadanych firm miało zamiar zwiększyć nakłady finansowe na aktywność w tym obszarze, a 46% deklarowało, że utrzyma je na tym samym poziomie [Raport *State of digital marketing 2012*]. Co ciekawe, firmy ujęte w tym badaniu na same działania na Facebooku wydają 63% budżetu

¹ Profil „Warzywniak i świeże ryby u Karolci”, liczba fanów: 774 (stan na 09.03.2014), <https://www.facebook.com/WarzywniakSolec107>.

² Profil „Zakład Pogrzebowy Wrocław, Usługi Pogrzebowe Wrocław, Kremacja Wrocław”, liczba fanów: 1923 (stan na 09.03.2014), <https://www.facebook.com/pages/Zak%C5%82ad-Pogrzebowy-Wroc%C5%82aw-Us%C5%82ugi-Pogrzebowe-Wroc%C5%82aw-Kremacja-Wroc%C5%82aw/101486036563658?fref=ts>.

³ W roku 2010 było to 79% firm uczestniczących w badaniu.

przeznaczonego na *social media*. W 2011 roku *Coca-Cola* spożytkowała na *social media marketing* 20% całego swojego budżetu, czyli 2,9 biliona dolarów [*Will Coca-Cola...*], gdy w 2006 było to zaledwie 3% [*Coke CEO:...*]. Społecznościowe zaangażowanie fanów tego napoju jest na tyle duże, że *social media* stały się integralnym elementem w strategii kompanii na kolejne dziesięć lat. Jednak w przeciwieństwie do koncernów dysponujących dużymi budżetami wiele firm nie posiada wystarczających środków, by prawidłowo zarządzać swoim wizerunkiem w Internecie. Brak strategii działań widoczny jest w popełnianych przez nie błędach.

Czym jest kryzys w mediach społecznościowych?

Sytuacji kryzysowej można zaradzić, pokonując kilkietapową drogę postępowania, a punktem wyjścia dla działań będzie zdefiniowanie obecnego stanu i odpowiedź na pytanie, czy naprawdę mamy do czynienia z kryzysem. Analizując kilkanaście różnych przykładów porażek wizerunkowych w *social media*, dostrzec można, że nie są one jednakoe ,zarówno pod względem zasięgu, rangi ważności, jaraz poniesionych konsekwencji.

Nie każdy negatywny głos w *social media* należy nazwać kryzysem. Jedną z najczęściej przytaczanych definicji kryzysu w mediach społecznościowych jest ta użyta w badaniu przeprowadzonym przez Altimeter Group. Określa ona kryzys w *social media* jako „problem, który pojawia się lub jest wzmacniany przez social media, i skutkuje negatywnymi publikacjami w mediach tradycyjnych, zmianami procesu biznesowego lub stratami finansowymi”. Definicja ta rezerwuje zatem miano kryzysu dla przypadków o dotkliwych konsekwencjach. Tymczasem w praktyce niewłaściwie nazywa się kryzysem wszelkie działania, skutki, które nawet w nikłym stopniu godzą w wizerunek. Często są to niefortunne „potknięcia” komunikacyjne, które nie przekładają się w dłuższej perspektywie na postrzeganie marki przez grupę docelową. Niejednokrotnie niepożądane incydenty komunikacyjne nie tylko nie szkodziły, lecz wręcz pomagały zwiększyć liczbę fanów i zaangażowanie danego fanpage’a, a w efekcie zwiększenie jego zasięgu. Nadwężenie terminu „kryzys” przez *social media* ninjów skutkuje, z jednej strony, przesadnym traktowaniem przez firmy każdego negatywnego głosu, który pojawi się w *social media* na ich temat, lub zupełnie odwrotnie – lekceważeniem przesłanek. Pierwszy model charakterystyczny jest

zwłaszcza dla podmiotów oferujących usługi telekomunikacyjne. Firmy te, ze względu na rodzaj oferty, są zobligowane do stałego dialogu z klientami. Choć *social media* ułatwiły im komunikowanie z klientami, to stały się również dla odbiorców uproszczonym i skutecznym sposobem zgłaszania skarg i reklamacji. W obawie przed wizerunkową gafą telekomunikacyjni starają się w pierwszej kolejności rozwiązywać problemy użytkowników z serwisów społecznościowych. Efektywność tej formy reklamacji wykształciła pogląd, że przez Facebooka można załatwić wszystko. Taka praktyka doprowadziła do sytuacji, w której działy *social media* w tych firmach zajmują się w dużej części zaradzaniem problemom wynikającym zazwyczaj ze złego funkcjonowania tradycyjnych biur obsługi klientów. Według raportu „Polski Facebook 2012” przygotowanego przez Sotrener, edynymi ze stron najszybciej odpowiadających na posty użytkowników były właśnie telekomunikacje. Średnia ilość czasu, jaki musiał upłynąć, by uzyskać odpowiedź, to w przypadku Orange Polska 17 minut, Pls 20 min, T-Mobile 24 minuty.

Ciekawą formą komunikacji z niezadowolonym klientem posłużyło się Play. Sprawa dotyczyła Anny i Jakuba Górnickich – blogerów, twórców Podróżnicy.com. Ich problem dotyczył kilkudniowego czasu oczekiwania na przeniesienie numeru z innej sieci telekomunikacyjnej do Play. Po wielu nieudanych próbach skontaktowania się z nowym operatorem poprzez różne kanały komunikacji blogerzy zamieścili na Facebooku zdjęcie, na którym Jakub Górnicki stoi przed salonem Play z wypisanym na kartonie apelem: „Nie przenoś numeru do Play. Czekamy już 4 ni!”. Fotografia rozprzestrzeniła się wirusowo w Sieci dzizez udostępniając postu między użytkownikami. Ta negatywna kampania malowała obraz firmy jako nierzetelnej i niedbającej o swoich klientów, naruszała zaufanie obecnych użytkowników i zniechęcała nowych do korzystania z jej usług. W odpowiedzi rzecznik telefonii zastosował tę samą technikę i sfotografował się na tle salonu z napisem na kartonie: „Jakubie, Twój numer jest już w Play. Przepraszamy, że musiałeś tyle czekać! Rzecznik Play”. Zastosowana tu „metoda kartonowa” transmitowana poprzez *social media* przyniosła finalnie korzyści obu stronom. Podróżnicy.com osiągnęli swój cel: numer natychmiast został przeniesiony, a o ich podróżniczym blogu usłyszało wielu internautów, natomiast operator nie tylko przeprosił, ale uczynił to w pomysłowy sposób, co niwelowało negatywne skojarzenia z marką Play. Biorąc pod uwagę fakt, że sprawa dotyczyła popularnego blogera podróżniczego, należało podjąć działania możliwie najszybciej. Kluczowym był nie tylko czas, ale i sposób reakcji operatora. Kryzysowa sytuacja, jaka powstała w wyniku zamieszczenia zdjęcia

przez blogera, mogła negatywnie wpłynąć na wizerunek Play, powodując spadek liczby nowych klientów. Grupą docelową tego operatora są głównie młodzi ludzie, aktywnie korzystający z *social media*, a przesłanie wypisane przez blogera na kartonie skierowane było do osób rozważających przeniesienie numeru do Play. Jednakże napięcie, które powstało na linii klient–marka, zostało rozładowane poprzez nadanie komunikacji odpowiedniego charakteru, operator zademonstrował indywidualne podejście do klienta. Podczas trwania „kartonowej” wymiany zdań na fanpage’u Play nie odnotowano większego ruchu czy wzrostu zaangażowania. Interakcja była na poziomie trafnie skonstruowanych postów publikowanych przez administratora [Raport *Kryzys w czasach Facebooka*]

Komentowany *case study* jest wyraźnym przykładem traktowania mediów społecznościowych jako dodatkowego kanału wyrazu niezadowolenia. Złożenie skargi czy reklamacji przestaje być prywatną sprawą, lecz staje się publicznym aktem. Tym samym o kłopotach użytkownika, jakie powstają w trakcie korzystania z danego produktu lub usługi, może dowiedzieć się każdy, kto odwiedzi profil marki na Facebooku lub wpisze odpowiednie hasło w wyszukiwarce. Właśnie dlatego marki powinny zwracać szczególną uwagę na jakość komunikacji z odbiorcami w *social media*, które poniekąd przekształciły się w wirtualne biura obsługi klienta.

Skąd się bierze kryzys – przyczyny powstawania wizerunkowych pożarów

Przyczyny kryzysu są generowane zarówno przez odbiorców, jak i przez same firmy (marki). Mogą być to: negatywne wpisy, zdjęcie lub film, zamieszczone na kanale komunikacyjnym danego podmiotu, a z drugiej strony nieprzemyślane działania administratorów. Trudności mogą także przysporzyć negatywne wątki i dyskusje na forach lub niepochlebne wypowiedzi pracowników danej firmy. Powyższe formy wyrazu mogą stanowić początek wizerunkowego załamania, choć niekiedy traktowane są jako kolejne, mało znaczące uzalenie się klienta na dany podmiot (markę). Żadnego symptomu nie można jednak lekceważyć, należy stale monitorować proces komunikowania, tak by zapobiec rozwojowi ewentualnego kryzysu. To, jak długo dany wpis będzie żył w społecznościowym obiegu, zależy od reakcji i działań podmiotu, którego on dotyczy. Gdy informacja o kłopotach marki

dotrze do mediów mainstreamowych, na „bezkolizyjne” załatwienie sprawy jest już zwykle zbyt późno.

Duże zainteresowanie firm działaniami w *social media* nie jest kompatybilne ze świadomością reguł nimi rządzących. Aktywność w mediach społecznościowych nie wsparta monitoringiem i ewaluacją pozbawia ten rodzaj komunikacji jej podstawowej wartości. Informacja zwrotna, będąca odpowiedzią na wysłany komunikat, pozwala przyjąć postawę bliższą partnerstwu niż w przypadku tradycyjnej relacji mara—klient. Decydując się na wieloplatformowy przekaz w *social media*, stwarzamy naszym odbiorcom kolejne pole aktywności. Niemniej, nawet jeśli świadomie rezygnujemy z zaangażowania w portale społecznościowe, to nie oznacza, że marka jest tam nieobecna. Dyskusje toczą się, jednak bez jej udziału, co często powoduje, że firma nawet nie wie, że dotknął ją kryzys. Wciąż większość z nich nie jest przygotowana do zarządzania i monitorowania treści w nowych mediach. Ponad 30% firm nie posiada oddzielnego stanowiska dla osoby zajmującej się działaniami w *social media* [Dallas 2011].

Niezależnie od tego, jak wiele potencjalnych zagrożeń wizerunkowych wiąże się z obecnością podmiotu (marki) w mediach społecznościowych, tylko 38% badanych firm posiada plan działania w przypadku kryzysu [*Crisis preparation survey 2011*]. Według raportu „Kryzys w *social media*”, traktującym o omawianym problemie na polskim rynku, 31% firm doświadczyło już kryzysu, a branżami, które dotykał on najczęściej, były wytwórstwo (64%), administracja publiczna (45%) i FMCG (35%). Najczęstszymi przyczynami sytuacji kryzysowych były techniczne wady produktu oraz niekompetentna obsługa klienta. Niemal 2/3 firm nie ma opracowanej strategii komunikacji w mediach społecznościowych (obowiązującej także pracowników, którzy bardzo często sami stanowią źródło kryzysów), a 70% nie ma opracowanego antykryzysowego planu. W przeciwieństwie do wielkich firm i marek, które inwestują coraz większe kwoty w nowe media, średniej wielkości podmioty rzadko decydują się na strategię działań w kryzysie. Powodów takiej decyzji może być kilka. Mniejsze marki, czy podmioty wychodzą z założenia, że taki plan się nie przyda, bo kryzys ich nie dotknie. Ze względu na ograniczone działania w *social media*, nie dostrzegają zagrożeń, jakie może przynieść społeczność internetowa. Ponadto, do napisania rzetelnego planu antykryzysowego potrzebne są kompetencje i wiedza. W przypadku, gdy w firmie nie ma osoby, która potrafi zarządzać wizerunkiem marki w *social media* oraz odpowiednio zareagować i zainterweniować, stworzenie takiego

dokumentu jest niemożliwe. Poza tym brak kadry, która umiałaby wdrożyć opracowane wcześniej działania, powoduje, że napisanie go mija się z celem. Kolejnym powodem braku planu antykryzysowego jest brak dostatecznych informacji dotyczących tego, co dzieje się w sferze *social media* i jak to może wpłynąć na markę.

Strategia działania w kryzysie porządkuje proces podejmowanych kroków w sytuacji stresowej. Tworzenie jej, gdy kryzys zdążył się już rozwinąć, jest zarówno kosztowne, jak i czasochłonne. W trakcie trwania gorących dyskusji każde działanie może okazać się spóźnionym. Najczęstszymi przyczynami, które według badań Altermedia [*Social Business Readiness... 2011*] powodują kryzysy w mediach społecznościowych, są:

- brak doświadczenia,
- złe relacje z influencerami (osobami mającymi wpływ na opinie innych),
- pogwałcenie etyki,
- niesforność pracowników,
- niewłaściwe treści zamieszczane w *social media*,
- astroturfing (ukrywanie komercyjnych treści, inicjatyw pod pozorem spontanicznych, oddolnych działań; stwarzanie wrażenia niezależnej reakcji społecznej),
- niestosowanie się do zasad,
- społecznościowa cenzura (np. kasowanie postów),
- atak organizacji pozarządowych,
- przeoczenie jakiegś informacji,
- pomyłki spowodowane zbyt szybkimi i nieprzemyślanymi odpowiedziami,
- niewłaściwa reakcja.

Brak wyszkolonego zespołu, który potrafiłby odpowiedniego zareagować na pojawiające się kryzysogenne sytuacje, czyni powyższą listę przyczyn bardziej niebezpieczną. Niewłaściwe odpowiedzi czy zbyt spowolniony czas reakcji powodują trudności w późniejszym zapanowaniu nad kryzysem. Marka, która nie dokonała analizy własnej społeczności, pozbawia się możliwości przewidywania jej ewentualnych działań, nie prowadząc monitoringu wyklucza z kolei swą zdolność do interwencji.

Jest weekend, jest kryzys

Social media są „żywym tworem”, w którym nieustannie krążą informacje. Ludzie, którzy zaspokajają swą podstawową potrzebę życiową – komunikację, przesyłają między sobą treści o różnych porach, przełamując zarówno barierę czasu, jak i przestrzeni. Kryzys zatem może powstać niezależnie od dnia i miejsca, a często ujawnia się wtedy, gdy najmniej jesteśmy na niego gotowi. Czas weekendu nieformalnie utożsamia się ze wzmożoną kryzysogennością, iem kadra decyzyjna jest niedostępna, internauci się nudzą, a pracownicy działów *social media* są najmniej uważni. Choć moment wybuchu kryzysu jest nieprzewidywalny, to analizując statystyki, internauci największą aktywność na profilach marek na Facebooku wykazują w środy, a najintensywniejsza interakcji z markami przypada na godz. 20.00 i 21.00 [Polski Facebook 2012].

W przypadku kryzysu, którego doświadczył WBK Bank Zachodni, epicentrum przypadło na sobotę, czyli czas wolny. Przypadek dotyczył studentki, która przed kilkoma laty odniosła obrażenia fizyczne, zostały one spowodowane upadkiem kawałka gzymsu, ktaki oderwał się od fasady budynku banku. Historia odświeżona przez „Gazetę Wyborczą” spowodowała, że iliku fanów zamieściło link do artykułu na oficjalnym fanpage’u banku. Reakcja innych użytkowników serwisu była natychmiastowa: kilkadziesiąt wpisów o negatywnym przesłaniu pojawiło się pod postem (m.in. „wstyd”, „hańba”), a także deklarowano zamknięcie rachunków bankowych. Przez długi czas bank nie reagował, co służyło wyłącznie przeczekaniu największej fali zarzutów i zaoszczędzeniu czasu na to, by zaplanować niezbędne działania. Wkrótce zaczęły pojawiać się oskarżenia o usuwanie wpisów przez administratorów profilu. Ostatecznie dopiero w niedzielny poranek pojawił się na fanpage’u post, który zawierał przeprosiny i tłumaczył stanowisko banku. Reakcja podmiotu była stanowczo zbt opóźniona jak na realia *social media*, choć nieco złagodziła opinię internautów.

Mimo że najczęściej analizowanym agregatorem kryzysów jest Facebook, to badania *Social Business Readiness* przeprowadzone przez Altimeter wykazują, iż w większości biorą one swój początek na YouTube.com (22%) i w różnego rodzaju społecznościach internetowych (22%). Następnie najbardziej kryzysogenne są blogi (20%) i serwis Twitter (18%). Facebook.com plasuje się dopiero na piątej pozycji (14%). Wyniki te mogą jednak nie do końca pokrywać się z polskimi realiami, gdyż popularność użytkowania po-

szczególnych platform społecznościowych zależy m.in. od miejsca pochodzenia internautów. Wedle szacunków, w Polsce serwisy społecznościowe generują najwięcej treści w mediach społecznościowych, prym wśród nich wiedzie platforma Facebook [Dębski: *Rodzaje mediów...*]. Dlatego też przywoływane w tej pracy przypadki opierają się głównie na analizie kryzysów na Facebooku.

Czym kryzys w *social media* różni się od innych kryzysów?

Przy jakichkolwiek działaniach w *social media* musimy pamiętać, że pozostali posługują się tym samymi narzędziami, jakimi i my dysponujemy. Mają dostęp do wielu kanałów i mogą komunikować na wielu platformach. Opanowanie wszystkich jest bardzo trudne, ale stały, systematyczny monitoring oraz znajomość społeczności, do której się komunikuje, pomagają przewidzieć pewne zachowania i zczasu im zapobiec. Unikalną cechą kryzysu w *social media* jest to, że dzieje się on w czasie rzeczywistym, a wywołać go może praktycznie każdy użytkownik Internetu. Zmiana zasad komunikacji, jaka nastąpi poprzez media społecznościowe, spowodowała, że problem eksponowany jest na szeroką skalę i w szybkim tempie. W sferze offline powstawanie kryzysów jest procesem etapowym, ewoluującym. Jeśli dana firma wyczulona jest nawet na słabe sygnały o zagrożeniu, kryzysowi da się zapobiec lub przewidzieć jego rozwój. Trudno w tym miejscu negocjować istnienie *instant crisis*, które pojawiają się w następstwach nagłych wypadków, jednakże i takie, potencjalne, zagrożenia powinno się uwzględnić podczas tworzenia strategii działania w kryzysie.

Krystyna Wojcik [2009: 389] wymienia pięć etapów powstawania kryzysów. Pierwszy z nich to publiczne uświadomienie zaistniałego problemu, uznanie, że czyjeś postępowanie, polityka, zasady są jego przyczyną. Z drugim etapem powstawania kryzysu mamy do czynienia, gdy na skutek wystąpienia jakiegoś bodźca (ogłoszenie jakiejś normy prawnej, zamknięcie fabryki) pojawiają się osoby zagrożone w swych interesach, dotknięte tym, co uznały za problem do rozwiązania. Przeważnie autorka zwraca tutaj uwagę na istotność obiektywnych podstaw tych oskarżeń. W trzecim etapie grupa osób „dotkniętych”, czyni zarzuty, krytykuje i zgłasza żądania zadośćuczynienia. Grupa ta jest popierana przez media, polityków, związki zawodowe,

środowiska fachowe lub inne podmioty z otoczenia organizacji. Wspólnie starają się one podnieść rangę sprawy do miana problemu publicznego. W kolejnym etapie kryzys przybiera już realny charakter, krystalizują się żądania i główni adresaci oskarżeń. Ostatni – piąty etap – dotyczy analizy sytuacji przez obie strony konfliktu z uwzględnieniem wszelkich konsekwencji dla uczestniczących w sprawie elementów. Autorka zauważa, że opracowana wcześniej strategia postępowania może w niektórych przypadkach wcześniej zakończyć sytuację kryzysową, „lub zapobiec jej, zanim powstanie silna grupa i ewentualne gremia popierające tę grupę” [2009: 390].

Podstawową różnicą między kryzysem offline a kryzysem online jest czas jego rozprzestrzeniania. Agnecja Ogilvy Public Relations Worldwide przeanalizowała pierwsze dwadzieścia cztery godziny żywotności kryzysu *social media*, od momentu jego wybuchu. Przez początkowe sześć godzin od zaistnienia problemu informacja o nim roznoszona jest poprzez micro-media (m.in. Twitter), główne portale informacyjne oraz blogi tematyczne. Każda jednostka posiada możliwość i siłę do nagłaśniania i czynienia spraw publicznymi, zwłaszcza, jeśli posługuje się stworzonymi przez siebie narzędziami, jak np. blog. Nic z tego, co trafia do sieci internetowej, nie znika, a informacji bądź wpadki często nie da się ukryć. Kolejne sześć godzin to czas, w którym wiadomość, bądź sama przyczyna kryzysu jest udostępniana, przesyłana, współdzielona pomiędzy użytkownikami platform społecznościowych, włącznie z przenoszeniem informacji z jednej platformy do drugiej. Przekazywanie między użytkownikami danej informacji przybiera za zwyczaj formę linków, obrazków, plików wideo, wypowiedzi, screensoów, lub dźwięku, niekiedy opatrzone komentarzem. Cały proces odbywa się poprzez takie serwisy, jak Facebook, YouTube, czy Wykop, których użytkownicy pełnią rolę „silnika” napędzającego obieg informacji, sami decydując, jakie treści będą dystrybuowane szerokiemu gronu odbiorców. Następne sześć godzin to czas, kiedy niewygodna informacja egzystuje w wielu kanałach, a do głosu dochodzą „eksperci”, liderzy opinii, osoby z branży, którzy omawiają i opiniują kryzysową sytuację. Stają się oni swoistymi hubami informacyjnymi, ośrodkami przekazującymi treści do zgromadzonych wokół nich jednostek. Kryzys, który w tej fazie jest już szeroko komentowany w różnych społecznościach, nie zamyka się jedynie w ich obrębie. Organiczne wyniki wyszukiwania za pomocą Google czy Yahoo! są wyczulone na popularne treści pojawiające się w portalach społecznościowych. Mechanizm pozycjonowania oparty jest na analizie liczby przekazywanych sobie linków oraz społecznego zaangażowania. Film na YouTube z dużą liczbą wyświet-

tleń, komentarzy i współdzielenia adresu będzie w wynikach wyszukiwania pozycjonowany wysoko.

„Sokołów” w opałach (case study)

Studium przypadku zaprezentowane poniżej dotyczy kryzysu wizerunkowego marki Sokołów, jaki powstał wskutek materiału wideo stworzonego przez vlogera kulinarnego – Piotra Ogińskiego. W swoim materiale wyraził on krytyczną opinię o jakości mięsa firmy Sokołów, wykazując, że zawiera ono duże ilości środków konserwujących i chemii spożywczej. Do analizy przypadku posłużyły wyniki uzyskane podczas SERP, natywne statystyki portali społecznościowych, a także dane uzyskane poprzez narzędzie monitorujące Sotrender.

Dokonana analiza SERP (*Search Engine Results Page*) pokazuje, jak wyszukiwarka pozycjonowała strony na frazę kluczową „tatar sokołów” w momencie pojawienia się kryzysu. Przegląd obejmował strony znalezione automatycznie przez wyszukiwarkę, adresy wprowadzone do indeksu ręcznie oraz pochodzące z bazy adresów opłacanych przez ogłoszeniodawców. Wyniki są wyświetlane w ustalonej kolejności, a jako pierwsze od góry podawane są te, które wyszukiwarka uznaje za najbardziej odpowiednie dla zapytania. Przed przystąpieniem do analizy wyczyszczono przeglądarkę z tzw. ciasteczek (pliki *cookie*) w celu optymalizacji otrzymanych wyników. Po wpisaniu frazy w okno wyszukiwania Google pięć z dziesięciu wyników na pierwszej stronie wyszukiwań dotyczyło materiału vlogera. Pierwsze trzy adresy odnosiły do neutralnych treści dotyczących mięsa Sokołów, ale już jako czwarty wynik pozycjonował się wpis na blogu Macieja Budzicha, obserwatora i analityka nowych mediów (www.blog.mediafun.pl), komentujący konflikt między Piotrem Ogińskim a firmą Sokołów. Na piątym miejscu znalazł się materiał z Wykoppl., a na szóstym wideo zamieszczone na portalu YouTube.com. Na siódmej pozycji znalazł się artykuł opublikowany na portalu www.joemonster.org. Dopiero dziewiąty wynik należał do bloga (www.kocham-gotowac.blogspot.com), z którego pierwotnie materiał pochodził.


Google tatar sokołów

Internet Grafika Mapy Filmy Więcej ▾ Narzędzia wyszukiwania

Okolo 23,500 wyników (0,24 s)

[Tatar wołowy - Sokołów - kalorie, wartości odżywcze, tabele kalorii ...](#)
[www.tabele-kalorii.pl/kalorie,Tatar-wołowy-Sokołów.html](#)
 Kalkulator kalorii - sprawdź ile kalorii zawierają twoje posiłki. Tabele wartości odżywczych, kalorie produktów, kcal, białko, węglowodany, tłuszcz, dieta, diety, ...

[Obrazy dla tatar sokołów](#) - Zgłoś grafiki



[Tatar wołowy - Sokołów SA](#)
[sokolow.pl/oferta/produkty,105,Tatar%20wołowy.html](#)
 Wyśmienity półprodukt przygotowany z najwyższej jakości mięsa wołowego służący do przyrządzenia prawdziwie polskiego dania, jakim jest **tatar**. Mięso jest ...

[Opinie o Tatar Wołowy Sokołów - bangla.pl](#)
[www.bangla.pl > artykuły spożywcze > mięso, wędliny > mięso surowe](#)
 ★★★★★ Liczba recenzji: 3
 Zanim kupisz **Tatar Wołowy** przeczytaj prawdziwe opinie, obejrzyj zdjęcia dodane przez użytkowników. Pisz własne recenzje, dodawaj zdjęcia, komentuj.

[Tatar firmy Sokołów – wiesz co jesz czyli anatomia kryzysu z ...](#)
[www.blog.mediafun.pl/tatar-firmy-sokolow-wiesz-co-jesz-czyli-anat...](#)
 3 dni temu – O podejrzenie zachowujący się produkt firmy **Sokołów** – **Tatar** wołowy. Według tego co pisze producent na stronie kupując **tatar** wołowy z ...

[Piotrek z Kocham gotować ocenia Tatar z Sokołowa. - Wykop.pl](#)
[www.wykop.pl/.../piotrek-z-kocham-gotowac-ocenia-tatar-z-sokolow...](#)
 4 dni temu – Czyli ile syfu i chemii zawiera paczkowane mięsko, plus testowanie na psie.

[KG ocenia Sokołów Tatar Wołowy 230g - YouTube](#)
[www.youtube.com/watch?v=QWdjYIL6hF4](#)
 4 dni temu - Przesłany przez: paei100
 Sign in with your YouTube Account (YouTube, Google+, Gmail, Orkut, Picasa, or Chrome) to rate Rekin n's ...

[Więcej filmów dla zainteresowania tatar sokołów >](#)

Rys. 1. Wyniki wyszukiwania dla frazy „tatar sokołów” wykonangoy 4 dni po opublikowaniu materiału. Źródło: wyszukiwarka Goole.

Pierwszy kontakt z marką w sieci odbywa się już na poziomie wyszukiwarki. To, jakie frazy służą jej wyszukiwaniu i jak się ona pozycjonuje, jest wirtualnym „pierwszym wrażeniem”. Negatywne materiały, na które internauta natrafi podczas przeszukiwania stron, kształtują jego opinie o firmie, marce oraz produktach. Serwisy społecznościowe znacznie ułatwiły przepływ komunikatów między użytkownikami Internetu, a rozprzestrzenianie informacji następuje w szybki, niekontrolowany, wręcz wirusowy sposób. Film „Test Sokołów” Piotra Ogińskiego, który został zmieszczony na jego vlogu i kanale YouTube, po czterech dniach od publikacji czył ponad 150 tys. odślon. Link do materiału już w dniu publikacji znalazł się na najpopular-

niejszych platformach społecznościowych: Facebook.com, Wykop.pl, Joemonster.org, Demotywatory.pl, Wiocha.pl. Po dwóch tygodniach istnienia w Internecie miał już 365 892 wyświetleń⁴. W przypadku kanału YouTube materiał zgromadzi 2 446 ocen pozytywnych, 97 negatywnych i 249 komentarzy, co świadczy o skali zainteresowania i kontrowersyjności tematu. Akceptacja materiału, czyli wskaźnik społecznego tonu odbioru, mierzona jest w tym przypadku poprzez zliczenia liczby kliknięć w znaczki lubię/podoba mi się lub nie lubię/nie podoba mi się oraz analizę jakościową i ilościową komentarzy. Materiał został udostępniony także na innych platformach społecznościowych. Sumując liczbę wyświetleń, jedynie z Wiocha.pl i Demotywatory.pl film wygenerował łącznie 147 835 odsłon. W serwisie Wykop.pl film zebra 1 574 „wykopów”⁵ i 338 komentarzy pod linkiem⁶, a w serwisie Joemonster.org 406 polubień i 133 komentarze⁷.

Statystyki filmu

Wyświetlenia i odkrywanie



Wykres . Tempo wzrostu liczby odsłon filmu „KG ocenia Sokołów Tatar Wołowy 230g” na YouTube. com. Dane z 28.03.2013 r.

⁴ Dane ze statystyk YouTube dla materiału: „KG ocenia Sokołów Tatar Wołowy 230 g”; <http://www.youtube.com/watch?v=QWdjYIL6hF4&feature=youtu.be>, 28.03.2013.

⁵ Wykop – pojedyncza akcja użytkownika serwisu Wykop.pl, skutkująca przeniesieniem go z Wykopaliska (poczekalni dla nowo dodanych informacji) na stronę główną serwisu. Im więcej wykopów zbierze dany materiał, tym szybciej trafi na stronę główną serwisu. O tym, co się znajdzie na stronie głównej, decydują sami użytkownicy.

⁶ Bilans po dwóch tygodniach od zamieszczenia materiału.

⁷ Bilans po dwóch tygodniach od zamieszczenia materiału.

W analizie nie można pominąć interakcje na najpopularniejszym serwisie społecznościowym w Polsce – Facebooku [Top100 serwisów w Polsce]. Pełni on funkcję papierka lakmusowego dla działań marek i firm w społeczności internetowej. Jest to medium agregujące opinie i reakcje ludzi, którzy mogą tam swobodnie wyrażać myśli. Podczas procesu analizowania przypadku facebookowy fanpage vloga Piotra Ogińskiego „Kocha gGotować” obserwowało 72 819⁸ użytkowników, przy średnim miesięcznym *interactive index* fanów 53 380⁹. Krytyczny materiał o mięsie z Sokołowa został udostępniony na fanpage’u czterokrotnie w ciągu dwóch dni (11 i 12.03.2013 r.), zawierał linki do materiałów na trzech serwisach: Youtube.com, Wykop.pl oraz Joemonster.org. Łącznie wszystkie cztery posty na fanpage’u zebrały 360 polubień i 66 komentarzy, a całokształt *interactive index* fanów wyniósł 1 164. Co ciekawe, wyższe wskaźniki dotyczące liczby komentarzy i polubień uzyskały dwa memy obrazkowe, które powstały na bazie filmu „Lubię to!”; pod obrazkami kliknęło łącznie 762 użytkowników, pozostawili oni 74 komentarze, a *interactive index* fanów wyniósł dla nich 2 301.

Po analizie jakościowej komentarzy pod postami dochodzę do wniosku, że zdecydowana większość komentujących wypowiadała się negatywnie o mięsie i marce Sokołów, jak również o samej branży przetwórstwa mięsnego i produktów sprzedawanych w hiper- i supermarketach.



⁸ Stan na dzień 28.03.2013 r.

⁹ *Interactive index* Fanów wynoszący ile wynoszący? dla analizowanego fanpage’a w okresie 28.02.2013–28.03.2013 r. Określa zbiorczą liczbę wszystkich aktywności fanów w tym okresie. Prezentowane szczegółowe dane dotyczące fanpage’a „Kocham gotować” zostały uzyskane na podstawie narzędzia analitycznego Sotrender.

Przykładowe komentarze¹⁰:

Adam: „To dowód na to, że niczego nie można kupować w sklepach, gdyż każdy produkt, nawet te niemięsne, jest nafaszerowany mendelejewem”.

Tomasz: „omadafaka:(test hardkor, z drugiej zaś strony ciężko w polsce nie kupować żarcia w marketach bo na inne rzeczy ludzi po prostu nie stać: ((...)”

Natalia: „(...) Paczka takiego tataru (230 g) to koszt ok. 7–8 zł. 1 kg dobrej ligawy wołowej to ok. 40 zł (jak ktoś jest bardzo bogaty to i na połędwicę wołową może się rzuci – koszt bodajże ok. 0–80zł). Oczywiście własnoręcznie robiony tatar będzie o wiele droższy. Ale będzie też zdrowszy i smaczniejszy. Wybór należy do nas”.

Mimo iż materiał o tatarze Sokołowa wzbudził wiele kontrowersji w środowisku internetowym, firma w żaden sposób nie zareagowała na pojawiające się opinie, chociaż pierwsze oznaki kłopotów pojawiły się już dużo wcześniej. Na fanpage’u firmy Sokołów 6 lutego 2013 r. udostępniono zdjęcie dwóch usmażonych tatarów przedstawiające porównanie jakości mięsa; zdjęcie to zamieścił vloger z „Kochm Gotować”. Jednak oprócz kilkudziesięciu polubień i komentarzy oraz kilkunastu udostępnień sprawa nie zyskała większego rozgłosu. Firma nie podjęła również żadnej interwencji, brakowało bowiem dowodów na to, czy rzeczywiście jest to mięso Sokołowa i informacji o tym, jak produkt został przyrządzony. Mimo wszystko były to pierwsze sygnały, że ryzyko pojawienia się kryzysu jest realne. Gdy wyemitowano film, Sokołów miał już poważne kłopoty wizerunkowe w *social media*. Na facebookowej stronie producenta użytkownicy zamieszczali negatywne komentarze i opinie, pojawiły się również prześmiewcze memy i linki do materiału wideo. Firma w żaden sposób nie reagowała, przeczekując kryzys w milczeniu. Nie podjęto żadnych działań w *social media*, interakcji z komentującymi czy samym vlogerem (przynajmniej oficjalnie), pomijając także takie formy jak sprostowanie czy wyjaśnienie.

Trudno jednoznacznie określić przyczyny bierności, ale na podstawie kilku przesłanek można domyślać się, czym kierowała się firma. Poniżej zaprezentowane warianty są zatem hipotetycznymi scenariuszami postępowania. Po pierwsze, firma Sokołów mogła nie postrzegać działań vlogera

¹⁰ Komentarze pochodzą z fanpage’a „Kocham gotować” i zostały dodane przez użytkowników pod postami z linkiem do wideo.

w *social media* jako realnego zagrożenia. Dopóki cała sprawa ograniczała się do publikacji postów na fanpage'ach, zdecydowano się zastosować taktykę przeczekania. Wideo „Test Sokołów” stało się wiralem wśród użytkowników *social media*, ale nie przeniknęło do innych rodzajów nowych mediów (np. portali ogólnoinformacyjnych) oraz mediów tradycyjnych, jak prasa czy telewizja. Możliwe, że firma monitorowała rozwój sytuacji, a moment wkroczenia w interakcję z postującymi użytkownikami przesunęła na kolejne stadium rozwoju. Drugim rozważanym czynnikiem, który mógł wpłynąć na podjętą decyzję, był brak kontrargumentów, które pozwoliłyby podjąć dyskusję z komentującymi osobami lub samym vlogerem. Po trzecie, firma mogła uznać, że pomimo nadwerężenia wizerunku firmy zaistniała sytuacja nie nada znamion szkodliwości społecznej. Tłumaczyłoby to brak podjęcia polemiki, która z różnych przyczyn mogłaby rozwinąć się w niepożądanym kierunku. Ponadto część firm wciąż wątpi w przełożenie opinii online na realne decyzje zakupowe. Pogląd ten jest jednak sukcesywnie obalany przez kolejne wyniki badań. Według *Digital Influence Report 2013* sporządzonego przez Technorati Media, opiniami blogerów podczas decyzji zakupowych kieruje się już 31,1% respondentów, a samym Facebookem, 30,08% [*Digital Influence Report 2013*]. Wreszcie, brak podjęcia jakichkolwiek działań mogło być spowodowane nieprzygotowaniem i brakiem strategii. Niekompetencja oraz nieznanostwo specyfiki *social media* spowodowały w rezultacie komunikacyjną impotencję.

W przypadku wideo „Test Sokołów” potwierdziła się reguła, że po gwałtownej eksplozji i osiągnięciu punktu krytycznego następuje przesycenie i zwrot uwagi ku innemu tematowi. Wynika to ze specyfiki mediów społecznościowych, które ze względu na swą dynamikę potrzebują stale nowego contentu do podtrzymywania relacji między uczestnikami. Różnorodność determinuje nieprzerwaną cyrkulację treści, które trafiają do obiegu i opuszczają o w stosunkowo krótkim czasie. Okres egzystowania informacji w tej samonakręcającej się spirali zależy od stopnia zainteresowania samych uczestników oraz liczby zaangażowanych przekazników, czyli jednostek i podmiotów, które informują, komentują i przekazują dalej. Średni czas trwania kryzysu, który swym zasięgiem ogranicza się do serwisów społecznościowych, trwa około tygodnia. Materiał vlogera nie przedostał się poza obszar mediów społecznościowych, co wpłynęło na jego żywotność. Analizując marcowy ranking postów dla fanpage'a „Kocha gGotować”, odnotowałam, iż wpisy zawierające link do materiału nie należały do najpopularniejszych w tym miesiącu. Odwołanie do materiału było dopiero na

18 mMiejsu,; tak niska pozycja moyc wynikać z faktu, iż potencjał wirusowy materiału na fapage'u pośrednio został stłumiony przez samego autora. Tego dnia opublikowane zostały jeszcze inne wpisy, a sam materiał nie był dodatkowo promowany.

Brak reakcji firmy Sokołów na wideo z bloga Piotra Ogińskiego nie rozwiązało problemu i wątpliwości konsumentów co do jakości mięsa tej firmy. Pod kolejnymi postami zamieszczanymi przez Sokołów na oficjalnym fanpage'u marki, niezależnie od tego, czeo dotyczyły, pojawiały się prześmiewcze komentarze użytkowników dotyczące tataru. Niesmak, który pozostał po publikacji materiału Piotra Ogińskiego, ujawniał się jeszcze długi czas po spadku zainteresowania samym nagraniem.

30.03.2013

Sokołów:

Wielkanoc już jutro -- życzymy Wam wesołych i spokojnych świąt :)

Tomasz:

A na stole pewnie tatar :)

19.03.2013

Sokołów:

Nasz przepis dnia -- szaszłyki z kurczaka. Polecamy! <http://sokolow.pl/pl/przepisy/przepis,50.html>

Szymon:

A może skomentowalibyście ten numer z tatarem zamiast dodawać kolejne nic nie wnoszące wpisy i zdjęcia? Proponuję wszystkim wejść na wasz profil <https://www.facebook.com/sokolowfanpage?ref=stream> i poczytać komentarze użytkowników co sądzą o takim zachowaniu i o jakości produktów...

Trueym do określenia jest, na ile kryzys wpłynął na popularność nie tyle Sokołowa, ile samego vlogera. Fanpage o gotowaniuada ponad 13-krotnie więcej fanów niż firma Sokołów¹¹. Zajmuje on 9. pozycję w rankingu polskich fapage'y blogów pod względem zaangażowania użytkowników¹². W ciągu dnia po publikacji postu (11.03.2013) liczba osób, które polubiły fanpage „Kocha gGotować”, wzrosła o 327 osób. Nie wiadomo jednak, co dokładnie miało na to wpływ, gdyż tego dnia pojawiły się na tablicy jeszcze

¹¹ Stan na 01.04.2013: fanpage „Kocham gotować” – 73 228; fanpage „Sokołów” – 5485.

¹² Dane z Sotrender za marzec 2013 r.

inne wpisy. Na wizerunek marki wpływa wiele czynników i nie zawsze możliwe jest określenie, w jakim stopniu każdy z nich determinuje całościowe postrzeganie. Poza ym, jest to także sfera indywidualnych decyzji i osobistych opinii. Bez względu jednak na to, czy wyniki sprzedażowe produktów marki Sokołów ucierpiały w wyniku publikacji filmu, liczne negatywne komentarze jednoznacznie wskazują na wizerunkowy kryzys.

Nie zawsze z kryzysem wiążą się wyłącznie negatywne skutki dla marki. Konflikty powstałe m.in. podczas współpracy bloe – producent niewątpliwie mogą stać się przyczynkiem czy sposobem zyskania rozgłosu. Nieporozumienia pozwalają poszczególnym jednostkom zaistnieć w świadomości odbiorców, uwaga ta dotyczy zwłaszcza blogerów, którzy w momencie zaistnienia kryzysu byli na początku swej internetowej kariery. Przykładem takiej sytuacji jest kariera autorki bloga *lifestylowego Segritta.pl*, który zyskał popularność w momencie wystąpienia konfliktu pomiędzy blogerką (Matyldą Kozakiewicz) a firmą Nikon, producentem aparatów fotograficznych. O przebiegu komunikacji między stronami w tym sporze można było przeczytać na blogu *Segritta.pl*, gdyż autorka szczegółowo przedstawiła kolejne etapy relacji z marką Nikon. Producent początkowo obiecał blogerce darmową naprawę sprzętu, lecz później się z tej deklaracji wycofał, obarczając autorkę bloga pokryciem kosztów naprawy. Sprawa wzbudziła wiele kontrowersji w polskiej blogosferze, która podzieliła się na grupę supportującą i grupę krytykującą blogerkę. Niektórzy zarzucali Matyldzie Kozakiewicz roszczeniową postawę wobec producenta, inni integrowali się z nią (m.in. bloger Tomek Tomczyk). W trakcie walki z Nikoem, strona Kozakiewicz zyskała więcej fanów i dowodów zaangażowania niż zwykle, a posty kryzysowe były jednymi z najbardziej popularnych w 2012 roku [Raport *Kryzys w czasach Facebooka*]. Finalny bilans sprawy wykazał jednak, że mimo wzrostu popularności samego bloga kryzys wizerunkowy dotknął nie tylko Nikona, lecz również blogerkę, której zarzucono budowanie popularności na kontrowersyjnej sytuacji. Skutki konfliktów mogą zatem dotknąć nie tylko makę, ale również inicjatora konfliktu.

Inicjatywy społeczne – statystyki a ranga kryzysu

Funkcjonowanie mediów społecznościowych opiera się na aktywności użytkowników, to dzięki nim oraz relacjom, które między sobą nawiązują,

możemy mówić o istnieniu portali społecznościowych. Użytkownicy są zarówno twórcy, jak i głównymi beneficjentami tego autoreferencyjnego układu. Portale społecznościowe nie stanowią jednak celu samego w sobie i nie można traktować ich zawsze jako autotelicznego organizmu. Wiele powstałych społeczności wynika głównie z inicjatyw, które zawiązywały się w sferze online w celu osiągnięcia założonego skutku. Są to społeczności skupione wokół serwisów typu Wiki czy projektów *open source*. Potencjał *social media* jest szczególnie widoczny w organizowanych impulsywnie akcjach, które integrują wokół wspólnej sprawy ludzi geograficznie od siebie oddalonych. Umożliwiło to dodatkowe wsparcie działań offline, a także wykreowało nowe formy inicjatyw społecznych – zbiorowe akcje online. Serwisy, takie jak Facebook lub Twitter, ułatwiły zorganizowanie grupy wspierającej inicjatywę oraz odnalezienie osób z podobnym problemem. Integracja środowiska odbywa się wirusowo, poprzez wzajemne udostępnianie treści. Taki mechanizm można było zaobserwować podczas konfliktu w sprawie ACTA oraz protestu abonentów Cyfry+ i Telewizji N. Oba te przypadki udowadniają, że internetowa aktywność obywatelska stanowi znaczącą siłę w obronie swoich praw.

Przyglądając się bliżej rozwojowi kryzysu wizerunkowego, który dotknął platformę multimedialną NC+¹³, można wykazać kilka prawidłowości zachodzących podczas kryzysów w social media. Impulsem do rozwoju sytuacji było niezadowolenie odbiorców telewizji, którym po fuzji Telewizji N i Cyfry+ zaoferowano niesatysfakcjonującą umowę abonencką. Część abonentów nie mogła uzyskać informacji dotyczących warunków przedłużenia lub zerwania zobowiązania z powodu utrudnionego kontaktu z biurem obsługi klienta. Komplikacje te prawdopodobnie wynikały z dezinformacji, jaka pojawiała się w call center po połączeniu biur obsługi Cyfry+ oraz Telewizji N. Zator powstały na tradycyjnej drodze kontaktu z usługodawcą spowodował przeniesienie komunikacji do sfery online. W ten sposób użytkownicy, których pojedyncze głosy były rozproszone, a przez to słabe, skumulowały się w jednym miejscu, tworząc realną siłę oddziaływania. Rozczarowani nowymi warunkami umowy abonenci skupili się wokół specjalnie utworzonego na Facebooku fanpage'a o nazwie: Anty NC+. W cztery godziny od powstania profil zgromadził 1000 fanów, a po dwunastu dniach liczył ok. 50 tys.¹⁴ Tak liczne poparcie krytycznego profilu było reakcją na

¹³ NC+ jest to nowa nazwa telewizji, powstałej z połączenia telewizji N i Cyfry+.

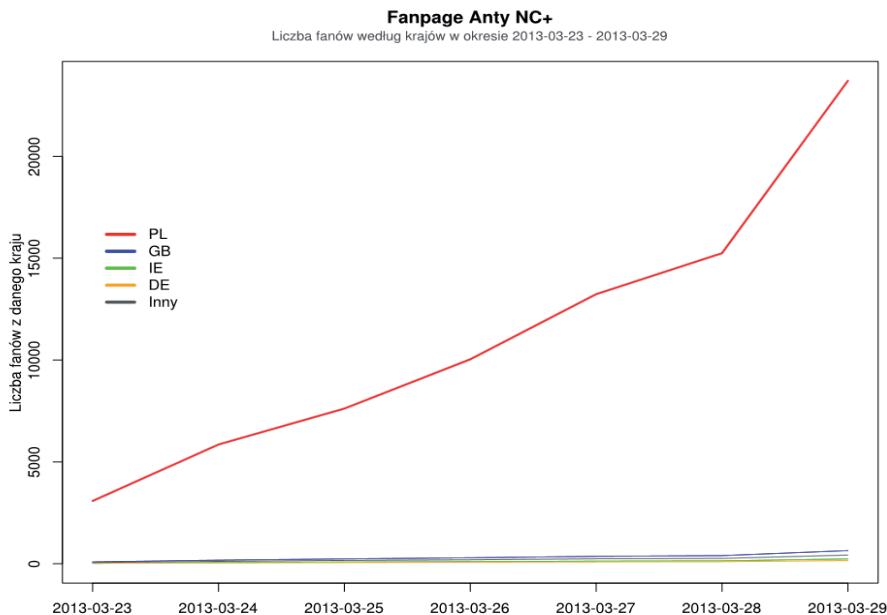
¹⁴ Dane z Facebooka.

kasowanie wpisów na oficjalnej tablicy NC+ na Facebooku oraz wynikało z chęci nieskrępowanego wyrażania oburzenia zaistniałą sytuacją. Wśród osób śledzących profil Anty NC+ byli nie tylko abonenci stacji, ale również osoby popierające inicjatywę społecznego sprzeciwu. Według danych udostępnionych przez Sotrender osoby zaangażowane na profilach Cyfry +, Telewizji N, a po połączeniu – NC+, stanowiły jedynie 29% społeczności Anty NC+. Mimo tego Prezes NC+ wydał oświadczenie, w którym stwierdził: „Reakcja abonentów na ofertę NC+ przerosła nasze możliwości odpowiedzi. Z żalem przyznajemy, że mieliśmy problemy komunikacyjne, które spowodowały niezadowolenie części naszych abonentów” [Tomaszczuk 2013].

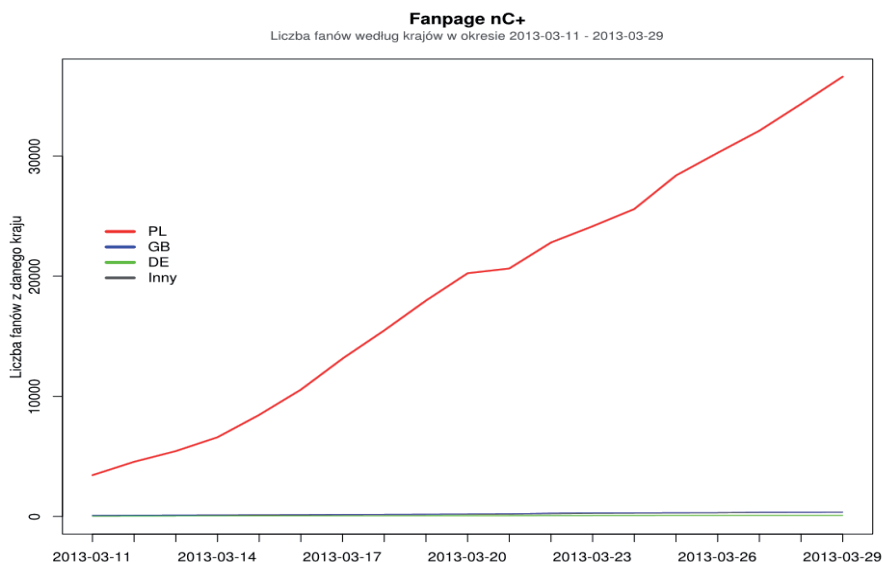
Pod wpływem społecznej preji, jako zadośćuczynienie, udostępnił abonentom na określony czas dodatkowe kanały. Reakcja była jednak spóźniona, a sam fanpage Anty NC+ stał się źródłem zainteresowania mediów, zarówno wirtualnych, jak i tradycyjnych. Media wirtualne, portale informacyjne i blogi cytowały w swych materiałach wypowiedzi twórcy i administratora profilu AntyNC+. Został on przez zgromadzoną społeczność wyznaczony na przedstawiciela niezadowolonych klientów. Wzmianka o profilu i proteście w social media pojawiła się również w wydaniu głównym „Wiadomości” TVP, a sprawę i wizerunkową porażkę szeroko komentowały prasa i radio. Zarząd NC+ nie mógł lekceważyć antyprofilu, stąd starano się podjąć kroki łagodzące powstałe napięcie. Prezes NC+ wystosował pismo do założyciela Anty NC+, gratulując mu działań i zapraszając do rozmowy, list został przesłany również do mediów tradycyjnych, ze względu na to, że kryzys przekroczył granice mediów społecznościowych i dotarł do tradycyjnych środków informacji. Wystosowanie listu pozwoliło zyskać czas na przygotowanie kolejnych kroków. Moment przesłania pisma nie był przypadkowy, gdyż przypadła tuż przed świętami Wielkiej Nocy, czyli w okresie, gdy internauci mogliby poświęcić więcej uwagi toczącej się dyskusji. Chciano również przenieść rozmowy z social media do świata realnego.

W odpowiedzi na ww. korespondencję założyciel profilu Anty NC+ przesłał pismo z załączoną płytą CD, na której znalazły się postulaty zamieszczane na fanpage’u, opinie, sugestie i porady, a także zestaw pytań od abonentów. Wirtualna społeczność skupiona wokół Anty NC+ sukcesywnie rosła w siłę i przenosiła działania do nowych kanałów komunikacji. Oprócz profilu na Facebooku, utworzono forum antyncplus.pl, na którym abonenci wspólnie rozwiązywali kwestie prawne umów, porów-

nywali oferty innych dostawców telewizji cyfrowej oraz odpowiadali na problemy związane z ofertą. Duże zaangażowanie członków internetowej społeczności sprawiło, że choć kryzys początkowo zamykał się w obrębie jednego fanpage'a, szybko osiągnął rozmiary trudne do kontrolowania. Stały przyrost liczby fanów Anty NC+ zapewniały nie tylko wydarzenia tworzone przez profil, rankingi czy podsyłane przez użytkowników memy, ale również nieustannie pojawiające się publikacje w mediach off- i online. O popularności świadczy również liczba fałszywych profili, które podawały się za pierwotną stronę Anty NC+ (głównie w celu tworzenia farm fanów). Jednakże o ile nie dziwi rosnąca liczba sympatyków Anty NC+, to zastanawiający jest stały wzrost liczby fanów profilu NC+. Wykrenr 3 4 przedstawiają dynamikę przyrostu liczby fanów na obu fanpage'ach.



Wykres 3



Wykres 4

Gwałtowny wzrost Anty NC+ odnotowało w ósmym dniu od powstania profilu. W tym właśnie dniu prezes NC+ wystosował pismo, o którym poinformowały najważniejsze media, w tym prasa opiniotwórcza oraz serwisy informacyjne w radiu i w telewizji. W ciągu dwóch dni od komunikatu o piśmie liczba fanów profilu Anty NC+ podwoiła się [List od prezesa nc+ ...]. Jednakże największe zaangażowanie użytkowników na Anty NC+ odnotowano w momencie, gdy Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów postawił NC+ zarzuty naruszenia zbiorowych interesów konsumentckich [Raport Kryzys w czasach Facebooka]. Wszystkie media jednoznacznie wskazywały na kryzys wizerunkowy platformy telewizyjnej. Reputację firmy dodatkowo pograżyły informacje o kolejnych odejściach kadry zarządzającej oraz zwolnieniach pracowników za negatywne działania w obszarze social media, m.in. polubienie i poparcie w Internecie informacji, wpisów bądź artykułów krytykujących ofertę NC+ i działania telewizji. Tym samym może dziwić fakt, że w trakcie trwania kryzysu fanpage NC+ na Facebooku nie odnotował spadku liczby fanów, lecz jej wzrost. Przypływ użytkowników na profil NC+ wywołały podejrzenia, że administratorzy kupują fanów (nieprawdziwe profile na Facebooku). Opinie popierano statystykami wskazującymi na skokowe przyrosty fanów NC+ w momencie, gdy Anty NC+ miało już tylko

3–5 tys. fanów więcej [List od prezesa nc+ ...]. Agencja Think Kong, obsługująca profil NC+ na Facebooku tłumaczyła ten stan prowadzoną w serwisie kampanią reklamową profilu i wysoką „klikalnością” internautów w reklamy. Stąd m.in. duża liczba osób w wieku 1 – 17 lat, które polubiły profil.

W rozważaniach nad popularnością obu profili na Facebooku należy zaznaczyć, że środowiska te były niejednorodne. Społeczność Anty NC+ nie składała się wyłącznie z niezadowolonych abonentów, a profil NC+ nie gromadził tylko sympatyków platformy. Często pod wpływem znajomych internauc, mniej lub bardziej świadomie, angażują się w różne akcje online. Żywe zainteresowanie tematem platformy multimedialnej sprawiło, iż użytkownicy Facebooka nie rezygnowali z obserwowania profilu NC+, chcąc na bieżąco śledzić najnowsze wpisy. Część z obserwatorów profilu NC+ stanowili m.in. kibice piłkarscy, którzy zainteresowani byli głównie oferowaną przez telewizję NC+ możliwością oglądania transmisji meczów. Zamieszczając posty o emisjach rozgrywek piłkarskich czy też nowych filmach, administratorzy profilu NC+ kierowali dyskusję na inne tematy, chcąc przenieść środek ciężkości emocji z negatywnych na pozytywne. Jednakże zamieszczane posty komentowane były przez użytkowników w jednakowo negatywny sposób, a liczba komentarzy pod wpisami NC+ udowodniła, że jak poważnym problemem wizerunkowym musiała się zmierzyć nowo powstała marka.

Przypadek NC+ łączy wszystkie wymienione wcześniej cechy kryzysu w *social media*. Droga rozprzestrzeniania się kryzysu, którego przyczyny leżą poza Internetem, ale generowanego poprzez *social media*, przebiegała zgodnie ze schematem stworzonym przez Ogilvy. W pierwszych godzinach informacja krążyła między użytkownikami *social media*, w szybkim tempie integrując środowisko. Następnie, w sposób wirusowy została przekazana dalej poprzez użytkowników oraz fanpage do dużej liczby fanów. Początkowy brak strategii zarządzania kryzysowego widać było w pierwszych działaniach podejmowanych przez NC+. Przedostanie się newsa do mediów tradycyjnych świadczyło o wkroczeniu sprawy na kolejny pułap, który potwierdził powagę sytuacji.

Kryzysy w *social media* mogą występować równolegle z kryzysem w mediach tradycyjnych, co utrudnia zarządzanie sytuacją i ze zwiększoną siłą uderza w wizerunek podmiotu, którego problem dotyczy. Przypadek NC+ pokazał, jak następuje przepływ informacji między nowymi a tradycyjnymi mediami oraz w jaki sposób działania podejmowane przez społeczność Anty NC+ zwiększyły zasięg kryzysu. Nie należy wykluczać możliwości,

iz główną przyczyną zaistnienia kryzysu online był dostęp abonentów do narzędzi umożliwiających integrację ich pojedynczych głosów. Znaczącą rolę w nagłośnieniu sytuacji odegrały fora eksperckie, na których dyskutujący użytkownicy przekazywali w postach link do profilu Anty NC+ na Facebooku. Interakcja na poziomie „polubienia” danego fanpage’a jest najprostszym sposobem wyrazu zajmowanego stanowiska w danej sprawie i bardzo często stanowi wynik nieprzemyślanego impulsu. Jednakże proces odwrotny, czyli odkliknięcie znacznika „Lubię to!”, wymaga już znacznie większego zaangażowania i świadomości użytkownika. Odejście z grona fanów jest dość rzadkie, ale gdy następuje, jest wyrazem poważnych kłopotów wizerunkowych¹⁵.

Stwarzanie choćby pozorów kontroli nad tak rozległym kryzysem jest utrudnione, marka znajdująca się w tego rodzaju sytuacji doświadcza stnu, który z pewną ozaą emfazy można by nazwać ekshibicjonizmem. W niełatwych, niekomfortowych warunkach strategiczne decyzje kadry zarządzającej, dotyczące kolejnych działań podmiotu, stają się często jawne. Działania online i offline podlegają ciągłemu przenikaniu, powodując, iż każdy element, aspekt aktywności może swobodnie wędrować z jednego obszaru do drugiego, w obu kierunkach. Efektem zaistniałego kryzysu NC+ była wizerunkowa klęska poniesiona już na starcie nowej telewizji. Odbudowa reputacji będzie procesem trudnym i wymagającym niezwyklej ostrożności w podejmowaniu decyzji. Oprócz konieczności przeformułowania oferty i stworzenia nowych pakietów kanałów marka odczuła również wysokie – wymierne – konsekwencje w postaci około 150 tys. wypowiedzeń umów [Pallus 2013] oraz poniosła koszty późniejszych działań zaradzania kryzysowi.

Mediami społecznościowymi rządzą mechanizmy psychospołeczne, które kumulują ludzi wokół danego problemu, potwierdzają jego zasadność oraz tworzą wspólną wiedzę. Internetowe społeczności „anty” uczą się od siebie, jak postępować, jak pisać, by ich głos został zauważony, a filtr antyspamowy serwisów nie zdołał usunąć ich postów. W momencie gdy opanowanie kryzysu nie jest już możliwe, ostatecznością staje się usunięcie profilu na Facebooku. Jednakże działanie takie nie rozwiązuje problemu.

¹⁵ Z taką sytuacją spotkał się facebookowy profil tygodnika „Uważam Rze”. W ciągu dwóch dni od poinformowania o odwołaniu redakcji fanpage stracił 5 tysięcy fanów, co świadczy o tym, że 17% dotychczasowych fanów zadało sobie trud, aby poprzez takie działanie wyrazić swój sprzeciw [Raport *Kryzysy w czasach Facebooka*].

Dyskusja może przenieść się w inne miejsce sieci, nad którym nie będziemy mieć kontroli.

Jak zapobiegać wizerunkowym kryzysom? Zakończenie

Większości kryzysów można byłoby uniknąć, gdyby firmy posiadały strategię prewencyjną i potrafiły mądrze zarządzać wizerunkiem marki. Stały monitoring, przygotowanie odpowiednich procedur oraz jakość obsługi klienta są kluczowymi aspektami w radzeniu sobie w sytuacjach kryzysowych. Analiza pojawiających się w Internecie treści daje wiedzę o tym, jak firma jest odbierana przez konsumentów. Pozwala również wychwycić pierwsze nieprawidłowości na jej temat, przez co reakcja na nie jest szybsza. Rezultaty otrzymane po wpisaniu hasła w wyszukiwarkę dadzą wskazówki, jak internauci mogą postrzegać markę podczas pierwszego kontaktu. Należy zwracać uwagę na obraz wyłaniający się z forów internetowych, serwisów społecznościowych i portali typu Wiki. Oprócz moderacji i stworzenia planu komunikacji w kryzysie istotna jest także wewnętrzna edukacja. Osoby odpowiedzialne za komunikację marki w *social media* powinny być w tym zakresie przeszkolone i dysponować doświadczeniem. Jeśli dana firma nie posiada własnego działu PR lub *social media*, najlepszym rozwiązaniem jest skorzystanie z usług agencji, którą – nie zdradzamy tu tajemnic – potrafią na kryzysie przyzwoicie zarabiać. Niemniej, mając na uwadze fakt, że pracownik również może stanowić źródło kryzysu, powinno się określić zasady, które pozwolą ustrzec podmiot przed wpadkami. Niektóre firmy tworzą własne *social media policy*, czyli dokument określający zasady i reguły postępowania w *social media*, jednocześnie wyznaczając standardy aktywności pracowniczej w Internecie. Dobrym rozwiązaniem jest również zamieszczanie regulaminów obowiązujących na profilach, forach czy blogach. W przypadku niewłaściwego zachowania użytkownika można odwołać się do regulaminu i w odpowiedni sposób zareagować. Nie należy ignorować negatywnych komentarzy, uzasadniając brak działań znikomą szkodliwością jakiegoś działania. Unikanie tematu nie rozwiąże problemów marki, ani przed nimi nie uchroni, gdyż *social media* gwarantują pełną transparentność. Istotny jest również czas reakcji; im dłużej pozostawimy negatywny wpis bez odpowiedzi, tym większe prawdopodobieństwo, że

jednostronny przekaz dotrze do większej liczby osób. Minimalizowanie czasu odpowiedzi na krytykę jest istotne w przypadku każdego kryzysu, a zwłaszcza kryzysu w *social media*. Ponadto trzeba być przygotowanym na ewentualne przeprosiny. Jeśli popełniono błąd, często najlepszym rozwiązaniem jest okazanie skruchy, bez obarczania winą za zaistniałą sytuację inne podmioty. W niektórych przypadkach warto przenieść dyskusję z użytkownikiem na inny kanał komunikacyjny, czyniąc jednocześnie rozmowę bardziej prywatną.

Kluczowym elementem każdego kryzysu jest jego finał. Rozwiązanie sprawy powinno być ujawnione wszystkim zaangażowanym. Michał Sadowski zwraca uwagę na fakt, że w sytuacjach kryzysowych świetnie sprawdzają się ambasadorzy marki [2013: 66]. Odpowiadając na negatywny przekaz, mogą zwolnić markę z konieczności reagowania lub wzmocnić wydźwięk udzielonej już odpowiedzi. Budowanie grona ambasadorów marki jest procesem długotrwałym, bardzo złożonym i czasochłonnym, ale – jak się okazuje – bardzo korzystnym. Podobne efekty może przynieść współpraca z influencerami. Liderzy opinii z branży, w której działa marka, posiadają dużą siłę oddziaływania i mają zdolność kształtowania opinii odbiorców.

We wszystkich działaniach podejmowanych podczas zarządzania kryzysem kluczowa jest spójność komunikacji. *Social media* oferują wiele kanałów dotarcia do odbiorców i marka prowadzi dialog na wielu płaszczyznach. Należy upewnić się, że wypowiedzi zamieszczone w tych kanałach są jednomyślne i dostosowane formą do medium.

Aby kontrolować kryzys w *social media*, niezbędny jest wypracowanie schematu postępowania w razie jego zaistnienia. Marka musi komunikować wszędzie tam, gdzie obecni są jej odbiorcy: na stronie internetowej, Facebooku, Twitterze czy Google+, blogu firmowym itd. Warto również monitorować sytuację w serwisach, które ze względu na swój charakter akcelerują kryzys. W Polsce taką funkcję pełni m.in. serwis Wykop.pl. Ponadto dobrym rozwiązaniem jest skorzystanie z narzędzi monitorujących całość treści publikowanych w Internecie, gdyż warto być na bieżąco i kontrolować pojawiające się w sieci wzmianki.

Aby właściwie zarządzać wszystkimi kanałami i odpowiednio nimi kierować, niezbędna jest osoba (lub zespół – w zależności od potrzeb, który będzie obsługiwać wszystkie platformy komunikowania. Odpowiedzi udzielane fanom i osobom, których dotyczy sprawa, muszą być rzeczowe i zawierać wytłumaczenie zaistniałej sytuacji. Wartość merytoryczna udzie-

lanych wskazówek jest przez użytkowników szczególnie doceniana. Po każdym kryzysie, jaki dotknął daną markę, powinno się dokonać ewaluacji, czyli oceny tego, co było wykonane poprawnie, z jednoczesnym wskazaniem obszarów, gdzie nastąpiły uchybienia. Rekonesans zyskowi strat pozwoli udoskonalić strategię i uniknąć popełnienia błędu w przyszłości. Należy również testować strategię prewencyjną i ją uaktualniać z uwzględnieniem dynamizmu i zmian w środowisku online.

Wkraczając w świat mediów społecznościowych, każda marka powinna odpowiedzieć na pytanie: czy jest gotowa na odbiór informacji zwrotnej, a tym bardziej – a odbiór informacji negatywnej? Strach przed niepochlebnymi opiniami powoduje, że wiele firm nie angażuje się w efektywne komunikowanie w *social media*. Nie podejmując inicjatywy zarządzania własnym wizerunkiem w sieci, dopuszczają do sytuacji, w której inni robią to za nich. Marka, firma, produkt czy usługa istnieją w dziesiątkach rozmów między użytkownikami, w przesyłanych linkach, publikowanych memach czy fałszywych profilach. By mieć kontrolę nad tym, co poprzez różne kanały jest o marce mówione, najlepiej jest po prostu w tych rozmowach uczestniczyć. Niebezpieczne jest pozostawienie procesu zarządzania reputacją odbiorcom, gdyż odzyskanie kontroli nad wizerunkiem może okazać się bardzo trudne.

How brands handle a social media crisis. Examples of crisis management

Summary: Social media can be an excellent tool to support a dialog with customers. Some companies minimize The risk of entering The social game with The help of companies and people who specialize In moderating social media channels. But there are so many examples of brands who have found themselves under social media attack. Any bad comment can become now The seed of a huge social media crisis. Whether The crisis was instigated internally or externally, it's important to develop a social media crisis plan before engaging with brand's community.

Key words: social media, crisis, Facebook.

Bibliografia

Książki

- Sadowski Michał. 2013. *Rewolucja social media*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Wojcik Krystyna. 2009. *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.

Raporty z badań

- Crisis preparation survey 2011*. Burson-Marsteller, Penn Schoen Berland.
- Digital Influence Report 2013*, Technorati Media.
- Global Social Media Check-up 2012*. Burson-Marsteller.
- Kryzys w czasach Facebooka. Raport o kryzysach PR w mediach społecznościowych*. 2013. Sotrender.
- Kryzys w social media*, webkomunikacja.pl, SW Research, Internet Standard.
- Polski Facebook 2012*, Sotrender.
- Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally 2011*. Altimeter Group.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2013 r.* październik 2013. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- State of digital marketing 2012 Report*. Webmarketing123.

Źródła internetowe

- Coke CEO: *Social media marketing more than 20 of budget*. 2011. <http://www.brafton.com/news/coke-ceo-social-media-marketing-more-than-20-of-budget>, 22.03.2013.
- Dallas Lawrence. 2011. *A Digital Crisis Is Coming Your Way. Are You Ready?*, <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2011/07/06/a-digital-crisis-is-coming-your-way-are-you-ready/>, 23.03.2013.
- Dębski Łukasz. 2012. *Rodzaje mediów społecznościowych i ich udział w polskim rynku*, [za:] Roszkowski Jarosław. 20. . *Rodzaje mediów społecznościowych i ich udział w polskim rynku*. Analiza Brand24.

<http://infosocialmedia.blogspot.com/2012/10/rodzaje-mediow-spoecznościowych-i-ich.html>, 25.04.2013.

List od prezesa nc+ podwoił zasięg Anty nc+. Reklamy windują profil nc+. 2013, <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/list-od-prezesa-nc-podwoil-zasieg-anty-nc-reklamy-winduja-profil-nc> 05.03.2013.

Pallus Patryk. 2013. *150 tys. wypowiedzeń umów nc+ w pierwszych tygodniach*, <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/150-tys-wypowiedzen-umow-w-nc-w-pierwszych-tygodniach>, 25.04.2013.

Tomaszczyk Dominik. 2013. *Tysiące wściekłych klientów nC+ chce wypowiedzieć umowy. Dyrektor marketingu rozstał się z firmą*, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,130438,13648563,Tysiace_wscieklych_klientow_nC__chce_wypowiedziec.html, 30.03.2013.

Top100 serwisów w Polsce. 201K „<http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/top100-serwisow-w-polsce-kto-stracil-a-kto-zyskal>, 21.03.2013.

Will Co- –Cola drive your social media strategy?, 2011 <http://customerrespect.com/blog/will-coca-cola-drive-your-social-media-strategy/>, 22.03.2013.

Statystyki

Statystyki dla fanpage Kocha gGotować, źródło: Sotrender.

Statystyki dla fanpage NC+, źródło: Sotrender.

Statystyki dla fanpage Anty NC+, źródło: Sotrender.

Statystyki YouTube dla materiału: „KG ocenia Sokołów Tatar Wołowy 23be”<http://www.youtube.com/watch?v=QWdjYIL6hF4&feature=youtu.be>, 28.03.2013.