

# Kinga Stopczyńska

---

## Wykorzystanie social media w zarządzaniu wizerunkiem marki w sytuacji kryzysowej

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/1, 165-176

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KINGA STOPCZYŃSKA<sup>1</sup>  
Uniwersytet Łódzki

## WYKORZYSTANIE SOCIAL MEDIA W ZARZĄDZANIU WIZERUNKIEM MARKI W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

### Streszczenie

Kreowanie wizerunku marki stanowi o podstawie jej sukcesu rynkowego. Odpowiednie zaangażowanie emocjonalne jej nabywców bezpośrednio przekłada się nie tylko na ich zachowania nabywcze, ale przede wszystkim na podejmowane przez nich działania komunikacyjne, które budują jej wartość. Aby jednak komunikat o marce mógł być kierowany do maksymalnie szerokiego grona odbiorców niezbędne są ku temu odpowiednie nośniki. Doskonale w tej roli sprawdzają się social media. Codzienny, niemal 24 godzinny kontakt z klientem, prowadzony z nim dialog powodują, że zarówno marka jak i on stają się sobie wyjątkowo bliscy. Ta łącząca ich więź staje się szczególnie istotna w sytuacjach kryzysowych. Odpowiednie wykorzystanie mediów społecznościowych w radzeniu sobie z nimi pozwala nie tylko na rozwiązanie problemu, ale przede wszystkim na przekłuciu go w sukces wizerunkowy marki. Ich wyjątkowość polega w takiej sytuacji przede wszystkim na tym, że w zażegnanie samego kryzysu żywo angażują się klienci, często sami stając się głównymi influencerami opinii publicznej. Należy jednak pamiętać, że jest to możliwe wyłącznie, gdy firma wcześniej prowadziła aktywne działania w mediach społecznościowych, mające na celu zbudowanie właśnie tak lojalnej społeczności.

**Słowa kluczowe:** media społecznościowe, wizerunek marki, sytuacja kryzysowa, internet, marka

### Wprowadzenie

Silna pozycja konkurencyjna firmy jest dziś nierozzerwalnie związana z jej wizerunkiem i postrzeganiem przez szeroko pojęte otoczenie, w którym funkcjonuje ze szczególnym naciskiem na klientów. Mnogość produktów oferowanych na rynku powoduje, że decyzje zakupowe podejmowane są bardzo często pod wpływem emocji, skojarzeń z daną marką i budują jej wyjątkowość. Tak istotne

---

<sup>1</sup> kinga.stopczynska@toya.net.pl.

są dlatego działania mające na celu pozostawanie w możliwie najbliższym kontakcie z klientami i budowanie marki w połączeniu z ich codziennością. Doskonałym rozwiązaniem jest w takiej sytuacji wykorzystanie mediów społecznościowych, ponieważ dzięki nim kontakt firmy z klientem może przybierać formę *real time marketing*, czyli optymalizować szybkość reakcji firmy na wydarzenia, jakie stają się często jej udziałem.

Social media to już nieodłączny atrybut naszej rzeczywistości. Marki każdego dnia mają możliwość zaistnienia w świadomości tysięcy fanów. Codzienna komunikacja jednak zmienia swój charakter w sytuacji, gdy mamy do czynienia z sytuacją kryzysową, która obnaża w znacznym stopniu faktyczną siłę marki oraz na ile udało się dotychczas z pełnym sukcesem zrealizować jej działania wizerunkowe. Praktyka rynkowa pokazuje jak wiele zależy od silnego, pozytywnego wizerunku marki, kreowanego przed powstaniem kryzysu w sytuacji, gdy firma musi go zażegnać.

Celem artykułu jest dokonanie analizy wykorzystania mediów społecznościowych w zarządzaniu wizerunkiem marki w obliczu sytuacji kryzysowej. Autorka oparła swój wywód na przeglądzie źródeł literaturowych oraz praktykę rynkową w tej dziedzinie.

### **Zarządzanie wizerunkiem marki**

Pozytywny wizerunek organizacji jest tym elementem, na który kładzie się ogromny nacisk przy budowaniu strategii komunikacyjnych z klientem. Nie jest to samodzielny twór, znaczna jego część jest kształtowana przez obraz firmy. Ważne jest, że dzisiejsze marki już na etapie ich wprowadzania na rynek wzbogacane są o kreację działań wizerunkowych. Sam wizerunek staje się ich składową stanowiąc często o rozszerzeniu marki i wzbogaceniu jej walorów. Ważne jest nie tylko zaangażowanie kreacji, ale i osadzenie jej w mocnych ramach strategii firmy i to nie tylko strategii komunikacyjnej. Nie są to zatem tylko działania mające na celu „wywołać uśmiech na ustach klienta”, ale przede wszystkim pozwalające na optymalizowanie dochodów i mocne osadzenie marek w rynku, dlatego tak istotne jest odpowiednie zarządzanie wizerunkiem. Obecnie najcenniejszą marką jest Apple, której wartość szacowana jest na poziomie 185 mld USD. Nieważne, że od premiery przełomowych produktów w rodzaju pierwszego iPoda, iPhone’a czy iPada minęło sporo czasu. I tak wartość marki Apple’a bije na głowę

każdą inną markę na świecie. Apple to ciągle marzenie milionów, synonim doskonałej elektroniki, ważny element wizerunku jego właściciela<sup>2</sup>. Szczególnie uznane należy się tu działaniom wizerunkowym, które z marki zrobiły ikonę i obiekt pożądania. Same produkty dla ich użytkowników to znacznie więcej niż tylko laptop, tablet czy smartfon – to konkretny styl życia i wartości, jakie niesie za sobą logo z jabłkiem.

Budowanie samego wizerunku marki trwa latami, ponieważ działania ukierunkowane są przede wszystkim na jego utrwalanie i rozszerzanie. Kreacja wizerunku to dziś wysoko wyspecjalizowana dziedzina zarządcza. Sam wizerunek traktowany jest jak żywy organizm i jako taki musi odpowiednio reagować chociażby na to, jak reaguje na niego rynek. Dziś jest to polityka przedsiębiorstwa, która musi być konsekwentnie realizowana i oparta na jego celach. Musi przynosić wymierne zyski w postaci np. zwiększającej się liczby klientów. Social media jako takie mają charakter globalny, dlatego tak chętnie są wykorzystywane przez marki, które nie obawiają się pełnej ekspozycji wizerunkowej, a wręcz przeciwnie upatrują w tym swoich szans na rozwój.

Chcąc osiągnąć sukces w zarządzaniu wizerunkiem w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej, warto kierować się konkretnymi zasadami, które pozwolą budować sukces:

1. Koniecznością jest zgranie wszystkich elementów wizerunku ze strukturą organizacyjną firmy.
2. Wizerunek wymaga poszukiwania elementów indywidualnych i wyłącznie charakterystycznych dla firmy.
3. Elementem gwarantującym powodzenie zarządzania wizerunkiem firmy jest konsekwentna realizacji przyjętej strategii wizerunkowej.
4. Przy dobrym planowaniu koszty zarządzania wizerunkiem spadają automatycznie, a wprowadzenie kolejnych elementów programu odbywa się w sposób efektywny, efektowny i płynny.
5. Wszystkie charakterystyczne dla danej firmy elementy powinny stać się nośnikiem atrybutów wizerunku firmy.
6. Wykorzystanie w komunikacji z klientem narzędzi wiążących się z postępem technicznym jest obecnie ważnym elementem wizerunku przedsiębiorstwa
7. Firma zorientowana na swój wizerunek jawi się jako firma stabilna, a więc wszystkie działania kreujące wizerunek powinny być skierowane na rynek.

---

<sup>2</sup> 10 najcenniejszych marek na świecie, [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,13954101,10\\_najcenniejszych\\_marek\\_na\\_swiecie.html#ixzz3elp2x33q](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,13954101,10_najcenniejszych_marek_na_swiecie.html#ixzz3elp2x33q) (23.10.2014).

Współczesne działania wizerunkowe wyróżnia silny nacisk na ich komunikację medialną.

### **Social media jako nowoczesne media komunikacyjne**

Andreas Kaplan i Michael Haenlei zaproponowali najpełniejszą definicję pojęcia social media, która traktuje media społecznościowe jako: „grupę bazujących na internetowych rozwiązaniach aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, i które to umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści”<sup>3</sup>. W innej definicji z kolei określa się social media, jako „podlegające społecznej kontroli środki przekazu, które mogą być wykorzystywane na dowolną skalę. Zawierają zarówno treść przekazu, jak i możliwe punkty widzenia odnoszące się do informacji”<sup>4</sup>. Nieco węższym pojęciem są serwisy społecznościowe, co oznacza „usługi sieciowe umożliwiające użytkownikom: konstruowanie publicznego bądź półpublicznego profilu w ramach ograniczonego systemu; artykułowanie listy innych użytkowników, z którymi mają kontakt, przeglądanie list ich (osobowych) kontaktów i list kontaktów innych użytkowników systemu”<sup>5</sup>. Wszystkie te definicje łączy jedno – media społecznościowe służą przede wszystkim podtrzymywaniu więzi międzyludzkich przez wzajemną wymianę treści. To właśnie ta ich cecha jest wykorzystywana tak chętnie w działaniach wizerunkowych nowoczesnych organizacji – budowanie wizerunku na platformie wzajemnego dialogu z otoczeniem.

W mediach społecznościowych kluczowym jest jednak korzystanie z serwisów internetowych Web 2.0, a wielokrotnie już 3.0, co zapewnia interakcję między użytkownikami, ponieważ obie strony mogą generować treści. Co więcej, poza samym ich generowaniem użytkownicy są twórcami, kreatorami treści – są za nią odpowiedzialni i jako tacy znajdują się w stanie ciągłej inspiracji stymulowanej właśnie przez marki. Same social media, w przeciwieństwie do mediów tradycyjnych, pozwalają odbiorcy zaangażować się w konkretne działania, aktywują go, czyniąc współtwórcą treści, a nie biernym adresatem. Klient nie jest już tylko posiadaczem marki, on staje się jej współtwórcą, tym samym ma ona dla niego znaczenie na poziomie znacznie wyższym, co przekłada się na jego zachowania w stosunku do niej. Klienci nie deklarują wyłącznie uznania, sympatii –

---

<sup>3</sup> A.M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons” 2010, Vol. 53, s. 60.

<sup>4</sup> K. Czerniak-Fabjaniak, *Internetowe media społecznościowe, jako narzędzie public relations*, w: *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 184.

<sup>5</sup> J. Nowak, *Social media jako sieci obiegu przekazów medialnych*, „Nowe Media” 2012, nr 3, s. 16.

wielokrotnie deklarują lojalność, czyli najwyższy poziom zaangażowania w markę mający charakter ambasadorowania jej.

Co istotne, i stanowi o przewadze mediów społecznościowych nad innymi mediami, social media mogą być wykorzystywane na wielką skalę, niemal bez ograniczeń (poza restrykcjami politycznymi w niektórych krajach ograniczającymi dostęp do mediów społecznościowych ich mieszkańcom). Każdy z użytkowników mediów społecznościowych ma wolny dostęp do odbioru i kreacji różnorodnych treści, jednak nadrzędnym wymogiem ich istnienia jest społeczne współuczestnictwo, które przejawia się zaangażowaniem użytkowników. Warto zauważyć, że treści powstałe w wyniku procesu współtworzenia i współzależności między użytkownikami są wciąż dostępne i nigdy nie są kasowane. Nie występują opóźnienia między tworzeniem przekazu i ich zamieszczaniem. Publikowane treści natychmiast pojawiają się w mediasferze<sup>6</sup>.

Jednym z podstawowych i najbardziej popularnych portali społecznościowych jest obecnie Facebook. W 2015 roku istotnie wzrosła jego pozycja w rankingu najbardziej wartościowych marek magazynu „Forbes” (edycja amerykańska). Największy, bo aż 54-procentowy roczny wzrost zanotował właśnie Facebook, który w 2015 roku po raz pierwszy w historii rankingu dostał się do pierwszej dziesiątki. Wartość społecznościowego giganta jest obecnie wyceniana na 36,5 mld USD<sup>7</sup>. Powielanie pewnych rozwiązań i uzależnianie klientów doprowadziło do tego, że opuszczenie serwisu stało się wręcz niemożliwe. Zgodnie z nowym regulaminem Facebooka nie można usunąć swojego konta. Możliwa jest jedynie jego dezaktywacja, co oznacza, że dane osób chcących opuścić portal są wciąż przechowywane w internecie i mogą zostać pozyskane przez niektóre osoby wbrew woli byłych użytkowników<sup>8</sup>.

Kierując się w wywodzie zasadą obiektywizmu, należy wspomnieć o innym narzędziu mediów społecznościowych, jakim jest blog. Siły blogerów rosną z dnia na dzień, a ich udział w kreowaniu marek staje się coraz mocniej akcentowany na rynku. To już nie są przypadkowe działania, ale silne strategie komunikacyjne, z blogerami w centrum uwagi. Blog stanowi doskonale narzędzie do wypromowania się w mediasferze. Tworzenie wartościowych treści sprawia, że autor bloga może być postrzegany przez innych użytkowników jako ekspert

---

<sup>6</sup> D. Kaznowski, *Social media – społeczny wymiar internetu*, w: *E-marketing*, red. J. Królewski, P. Sala, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 69–70.

<sup>7</sup> *Najcenniejsze marki świata 2015. Apple dominuje*, <http://www.forbes.pl/najdrozsze-marki-swiatea-2015-apple-dominuje,artykuly,194417,1,1.html> (13.05.2015).

<sup>8</sup> B.J. Mendelson, *Social media to ściema*, Helion, Gliwice 2014, s. 32–33.

w danej dziedzinie, staje się wiarygodny i zyskuje grono wiernych odbiorców<sup>9</sup>. Warto podkreślić, że najnowsze trendy komunikacyjne zakładają pełen efekt synergii działań komunikacji wizerunkowej w mediach społecznościowych. Zupełnie naturalne stało się zatem funkcjonowanie blogerów na Facebooku i kreowanie contentu przenoszącego Facebookowego fana na blog. Wpis na Facebooku ma często charakter pewnego teasera (zwiastuna), który ma zainspirować czytelnika do poszukiwania większej liczby informacji.

Przez wiele lat koncerty multibrandowe były jedynymi graczami na rynku. Swoją pozycję zawdzięczały przede wszystkim nakładom ponoszonym na działania z grupy ATL (prasa, telewizja i radio). Ze względu na to, że koszty ponoszone na tego typu promocję są wysokie i nie wszystkie przedsiębiorstwa stać na takie działania, firmy, które raz osiągnęły sukces, tworzyły swego rodzaju monopol komunikacyjny. Marki, które powstawały pod auspicjami małych i średnich przedsiębiorców nie miały wielkich szans na zaistnienie – trudno było bowiem nawet próbować konkurować z tak gigantycznymi nakładami na budżety mediowe. Social media całkowicie odmieniły jednak panującą do tej pory sytuację. Obecnie każdy może promować się w sieci bez ponoszenia gigantycznych nakładów finansowych. Nie liczy się zatem już w tak dużym stopniu wielkość przedsiębiorstwa i środki finansowe, ale innowacyjne spojrzenie, kreatywność i umiejętność dostosowania się do zmieniających warunków otoczenia. To właśnie te czynniki pozwalają obecnie przedsiębiorstwom osiągnąć sukces. Pojawienie się zatem mediów społecznościowych wiele zmieniło w otaczającym świecie. Teraz każdy może angażować się w tworzenie różnego rodzaju treści stając się równoprawnym uczestnikiem, a nie jedynie biernym odbiorcą<sup>10</sup>. Niezwykle ważne jest, że te same elementy, o których wspomniano wcześniej, stanowią o sukcesach kampanii wizerunkowych marek.

Mówiąc o wizerunku, nie można zapomnieć o tym, jak silnie powiązany jest on z ewolucją zachowania klienta. Obecnie klienta charakteryzuje przede wszystkim *multitasking* (wielozadaniowość). Liczba komunikatów, jaka dociera co dzień do każdego z nas powoduje, że istnieje potrzeba ciągłego dostępu do źródeł informacyjnych. Sami lubimy poszukiwać informacji, a inspiracji do tych poszukiwań upatrujemy właśnie w naszych zaprzyjaźnionych markach. Ta wielozadaniowość ma jednak swoją ciemną stronę – szukamy krótkich informacji, ale bardzo treściwych, dodatkowo wzbogaconych o odpowiednią grafikę.

<sup>9</sup> J.W. Rettberg, *Blogowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 21–26.

<sup>10</sup> D.F. D'Alessandro, *Kreowanie marki. Jak wykreować perfekcyjny wizerunek firmy i produktu*, Wyd. RM, Warszawa 2001, s. 1–7.

Dowodem na to może być chociażby ewolucja dwóch gigantów informacyjnych – onet.pl oraz wyborcza.pl, których layout zmienił się właśnie pod wpływem oczekiwań odbiorców. Duże obrazy, mające charakter sliderów i znajdujące się przy nich krótkie informacje stanowiące kwintesencję danego tematu jest tym, co dzisiejszy członek społeczeństwa informacyjnego docenia i najbardziej lubi. Odpowiednio dopasowany przekaz to gwarancja sukcesu wizerunkowego i kolejnych zakupów odtwórczych. Często jednak, nawet przy najlepiej prowadzonej działalności rynkowej, może pojawić się sytuacja kryzysowa i to ona zweryfikuje, na ile prowadzone działania faktycznie były skuteczne.

### Zarządzanie sytuacją kryzysową za pomocą mediów społecznościowych

Komunikacja kryzysowa to jeden z tych obszarów, który mimo wielu doświadczeń płynących z rynku jasno wskazujących jak ważny jest to obszar, nadal jest poważnie zaniedbywana przez firmy. Wszystkie przedsiębiorstwa przechodzą przez pewne kryzysy. W *Encyklopedii popularnej PWN* przytoczono kilka definicji pojęcia „kryzys”. Należy do nich następująca: „załamanie się procesu wzrostu gospodarczego i regres w rozwoju ekonomicznym państwa; stan zniechęcenia i utraty motywacji do życia i pracy; zachwianie jakiegoś systemu wartości lub pozycji czegoś”<sup>11</sup>. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego kryzys wyjaśnia jako pojęcie pochodzące z języka greckiego oznaczające: „okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot, a także okres załamania gospodarczego”<sup>12</sup>. Z punktu widzenia public relations kryzys oznacza „nagły rozwój wypadków, którego nagłośnienia w mediach i potencjalnie negatywnych skutków nie da się powstrzymać” oraz „nagle pogorszenie się aktualnego wizerunku firmy w opinii społeczności lokalnej, regionalnej lub większej, dużych organizacji, ruchów społecznych oraz mediów w wyniku potencjalnego lub faktycznego wydarzenia”<sup>13</sup>.

Wyniki badania prowadzonego w 2012 roku przez agencję SW Research pokazały, że większość badanych firm nie jest przygotowana na wystąpienie kryzysu<sup>14</sup>. Jedynie 26% ankietowanych deklaruje, że organizacja, w której są zatrudnieni ma *social media policy*, czyli formalny zbiór zasad komunikowania się

<sup>11</sup> *Encyklopedia popularna PWN*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.

<sup>12</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, PRO-media CD, Łódź 1998.

<sup>13</sup> A. Murdoch, *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2003, s. 13.

<sup>14</sup> Badanie zostało przeprowadzone w dniach 3–27.11.2012 r. na autorskim systemie 3S, będącym własnością agencji SW Research. Próba badawcza miała charakter losowo-kwotowy. Operatem losowania była baza firm idg.pl licząca ponad 20 tys. rekordów. Kwoty zostały ustalone proporcjonalnie do łącznego rozkładu województw i branży, w której działa firma. Z badania zostały



firmy w mediach społecznościowych, obowiązujących wszystkich pracowników<sup>15</sup>. Jednocześnie social media są tymi narzędziami, które obecnie są wykorzystywane jako jedne z pierwszych w komunikacji z klientem, ale również w komunikacji samego klienta z firmą/marką.

Podstawą działań podejmowanych w ramach zarządzania działaniami wizerunkowymi marki w social media są działania z zakresu *real time marketing*, który oznacza szybkie reagowanie w mediach społecznościowych na aktualne wydarzenia. Do nazywania tego zjawiska lepiej jednak używać innych pojęć: *newsjacking*, *memejacking* lub (w pewnych okolicznościach) *memescaping*. *Newsjacking* to wykorzystywanie bieżących informacji ze świata w komunikacji marki, szczególnie w mediach społecznościowych. Liczy się szybkość oraz inteligentne dopasowanie do wartości marki, aby na świeżo pokazać go w nowym kontekście lub przekazać jakąś ideę z nim związaną przez odwołanie się do wydarzeń interesujących grupę docelową. *Memejacking*, czyli przechwytywanie memów, to technika podobna do poprzedniej, która jednak za cel obiera sobie aktualne trendy dotyczące tego, co zdobywa popularność w mediach społecznościowych. *Memescaping* zachodzi zaś wtedy, gdy postać czy motyw stworzony na potrzeby reklamy zaczyna żyć własnym życiem i staje się memem. Istnieje jednak zagrożenie, że po pewnym czasie lub w innym kontekście mem utraci swój pierwotny związek z marką<sup>16</sup>.

Każde z tych narzędzi można wykorzystać właśnie w radzeniu sobie z sytuacją kryzysową, zarządzając nimi w całkowicie zintegrowany z wizerunkiem marki sposób. Jest jednak jeden warunek, bez którego spełnienia osiągnięcie sukcesu komunikacji kryzysowej nie będzie możliwe. Warunkiem tym jest wcześniej wykreowana społeczność wokół marki, czyli grupa lojalnych klientów, którzy w sytuacji kryzysowej stają się najsilniejszymi adwokatami marki. Jedną informacją przekazaną w tym czasie przez firmę/markę może stać się głównym punktem zainteresowania dystrybuowanym przez jej fanów – co więcej z dodanym do komunikatu odpowiednim bagażem emocjonalnym przez nich wykreowanym. Już od dawna wiadomo, że największym sukcesem każdej z marek jest stojąca za nią silna grupa lojalnych klientów – w sytuacji zarządzania kryzysem każdy z nich staje się jej realnym obrońcą.

---

wykluczone firmy specjalizujące się w marketingu i PR. Łącznie zebrano 259 całkowicie wypełnionych kwestionariuszy.

<sup>15</sup> I. Grzywińska, *Kryzys w social media*, raport z badania, Agencja SW Research, 2012, s. 5.

<sup>16</sup> J. Szlak, *Real-time marketing – od śmiesznych obrazków do poważnego biznesu*, [www.marketing-news.pl/article.php?art=2427](http://www.marketing-news.pl/article.php?art=2427) (20.05.2015).

Portal AllFacebook wspomina o czterech strategiach, które pomagają firmom poruszać się w mediach społecznościowych podczas sytuacji kryzysowej:

1. Planowanie – sukces radzenia sobie w sytuacją kryzysową jest ściśle połączony z wcześniej opracowanymi, właśnie na wypadek kryzysu planami działania. Podstawę tutaj stanowi nie tylko, co będziemy robić, ale kto będzie to robił.
2. Reagować w porę – ignorowanie kryzysu nigdy nie jest dobrym rozwiązaniem. W dobie mediów społecznościowych najlepiej rozwiązać problem natychmiast, kiedy się pojawi.
3. Szczerość i transparentność – social media kierują się zasadą szczerości wobec odbiorców/fanów. Każda próba zaprzeczania faktom powoduje natychmiastowy efekt kuli śnieżnej polegający na tym, że zawiedziony klient może posłużyć się wieloma narzędziami z grupy mediów społecznościowych, aby upowszechnić negatywne informacje.
4. Konsekwentne działanie – w odróżnieniu od tradycyjnego zarządzania kryzysowego, które zwykle wymaga wielu procedur, w mediach społecznościowych treści należy tworzyć natychmiast. Należy być więc przygotowanym na każdą sytuację – nie dać się przestraszyć i zachować zimną krew w razie wystąpienia nieoczekiwanych problemów<sup>17</sup>.

Każda z tych strategii jest w naturalny sposób zintegrowana ze strategią zarządzania wizerunkiem marki, ponieważ wcześniejsze jej funkcjonowanie w mediach społecznościowych i przyzwyczajanie fana do takiej formy komunikacyjnej stało się integralnym elementem wizerunku tej marki. Istotne jest podtrzymanie kontaktu z adresatami wiadomości w taki sposób, aby powstała interakcja. W sytuacji kryzysowej szczególnie ważne będzie odpowiadanie na zadawane pytania i komentowanie wpisów fanów. Wcześniejsze działania wizerunkowe prowadzone przez marki na Facebooku z pewnością doprowadziły do wyłonienia liderów opinii, którzy w sytuacjach kryzysowych mogą pełnić kluczową rolę w zażegnaniu kryzysów. Mogą być obrońcami marki lub też potęgować opinie negatywne. Działania takich osób wpływają na postrzeganie obecnej sytuacji przez innych użytkowników.

Michael Regester i Judy Larkin, specjaliści w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi, opracowali metodę zwaną 5P:

---

<sup>17</sup> D. Szot, *Cztery strategie, które pomogą zarządzać kryzysem w social mediach*, <http://socialpress.pl/2011/09/cztery-strategie-ktore-pomoga-zarzadzac-kryzysem-w-social-mediach/#> (16.04.2015).

1. Pokaż ludzką twarz – ludzie nie zachowują się racjonalnie, lecz emocjonalnie. Pokazanie ludzkiej twarzy da poczucie, że tak samo, jak oni, ty i firma przeżywacie tę sytuację.
2. Przyznaj, że do zdarzenia doszło i przeproś – w sytuacji kryzysowej najważniejsze staje się komunikowanie. Przeprosiny to dobry znak, w naszej kulturze oznaczają początek czegoś nowego.
3. Podejmij działania – najważniejsze dla tzw. interesariuszy firmy będzie właśnie podjęcie działań, mających na celu ratowanie życia ludzi i zapewnienie im bezpieczeństwa. Wszystkie działania muszą być realne i realnie muszą wpływać na poprawę sytuacji.
4. Powetuj straty – kiedy wybuchą kryzys ktoś na tym traci, najczęściej klienci albo pracownicy. Rolą organizacji jest podjęcie konkretnych działań, by zminimalizować nieprzyjemne odczucia wobec firmy wywołane przez kryzys.
5. Popraw, by zdarzenie nie powtórzyło się już nigdy więcej – przedstawienie planu i harmonogramu działań, żeby zdarzenie już się nie powtórzyło to absolutna konieczność. Podejmowane działania celem niepowtórzenia danego zdarzenia odbierane jest przez interesariuszy jako chęć naprawy utraconego zaufania<sup>18</sup>.

Co ciekawe, wbrew pozorom sytuacja kryzysowa może być dla firmy cennym doświadczeniem. Odpowiednio wykorzystane narzędzia w ramach social media mogą w znaczący sposób wzmocnić wizerunek marki i jej pozycję rynkową. Przykładem może być chociażby marka Milka, która po otrzymaniu informacji od swojego klienta, że złamał ząb na jednym z produktów marki, nie tylko opłaciła mu wizytę u stomatologa, ale i przesłała cały koszt pełen swoich produktów. Do podobnej sytuacji doszło, gdy jeden z klientów marki Skittles napisał na jej fanpage<sup>3</sup> u, że w zakupionym opakowaniu było tylko kilka czerwonych cukierków, a są one jego ulubionymi. Firma przesłała klientowi ogromne opakowanie cukierków – wszystkie miały kolor czerwony. Obie sytuacje rozegrały się na Facebooku, więc działania były w pełni transparentne. W obu tych przypadkach, które być może mogą wydawać się blahe i przez wiele firm zostałyby zignorowane, tkwi jednak sedno sukcesów marki Milka i Skittles. To właśnie takie działania, które z punktu widzenia samej marki nie są kosztowne, niosą ogromny ładunek emocjonalny, budujący wizerunek każdej z nich. Liczba udostępnień ta-

---

<sup>18</sup> F. Szymczak, *Zarządzanie kryzysem w firmie cz. 3 – reguła 5p*, <http://newpr.pl/wp-content/uploads/2013/08/Zarz%C4%85dzanie-kryzysem-w-firmie-cz.-3-%E2%80%93-regu%C5%82a-5P.pdf> (16.04.2015).

kich informacji, opatrzonych odpowiednimi zdjęciami, jest nieporównywalna zasięgiem z żadną inną kampanią medialną – co więcej analizując ją w odniesieniu do poniesionych kosztów wnioski są bardzo proste. Odpowiednie wykorzystanie w czasie kryzysu mediów społecznościowych w połączeniu z zarządzaniem wizerunkiem marki przekłada się na sukces marki.

### **Podsumowanie**

Nawet najlepiej zarządzana organizacja może na pewnym etapie swojego działania rynkowego spotkać się z sytuacją kryzysową. Nie każdy kryzys od razu związany jest z koniecznością wycofania marki z rynku, jednak praktyka rynkowa jasno pokazuje, że źle zarządzana sytuacja kryzysowa może być pierwszym krokiem do tego. Bardzo ważnym elementem sukcesu radzenia sobie z kryzysem jest to, co marka wcześniej osiągnęła wizerunkowo. Nie chodzi tylko o to, jak jest postrzegana przez otoczenie, ale przede wszystkim o to, na ile społeczność marki jest z nią emocjonalnie związana. Lojalność, którą wcześniej udało się wykreować w klientach stanowi o postrzeganiu marki przez pryzmat uosobienia. Problemy marki odbierane są często jako problemy kogoś bliskiego, a godzenie w nią – jako niemal napaść na samego klienta. Chcąc budować szeroko zaangażowaną społeczność warto skupić uwagę na działaniach mediach społecznościowych. Mnogość rozwiązań, jakie oferują social media pozwala marce na konstruowanie przekazów, które umacniają jej pozycję i stanowią o jej maksymalnej bliskości z odbiorcą. Media społecznościowe doskonale wpisują się w trendy przekazywania szybkich informacji i pełnej komunikacji opartej na dialogu, czyli spełniają dwa z najważniejszych elementów radzenia sobie z kryzysem w organizacji. Doświadczenie rynkowe pokazuje, że organizacje, które na co dzień chętnie wykorzystują social media, lepiej „czują” swojego klienta, znając jego potrzeby, oczekiwania, sposób podejścia do otaczającego go świata, bez problemu radzą sobie również w trudnych sytuacjach. Warto także podkreślić, że sytuacja kryzysowa w dobie mediów społecznościowych i zaangażowanych fanów staje się obszarem, w którym firma działa wspólnie z klientem, tym samym – zwieńczenie działań sukcesem przekłada się w długim czasie na jeszcze silniejsze zaangażowanie klienta w marki, jakie one oferuje.

### **Bibliografia**

- 10 najcenniejszych marek na świecie, [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,13954101,10\\_najcenniejszych\\_marek\\_na\\_swiecie.html#ixzz3elp2x33q](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,13954101,10_najcenniejszych_marek_na_swiecie.html#ixzz3elp2x33q).  
Czeraniak-Fabjaniak K., *Internetowe media społecznościowe, jako narzędzie public relations*, w: *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

- D' Alessandro D.F., *Kreowanie marki. Jak wykreować perfekcyjny wizerunek firmy i produktu*, Wyd. RM, Warszawa 2001.
- Encyklopedia popularna PWN*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Grzywińska I., *Kryzys w social media*, raport z badania, Agencja SW Research, 2012.
- Kaplan A.M., Haenlein M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons” 2010, No. 53.
- Kaznowski D., *Social media – społeczny wymiar internetu*, w: *E-marketing*, red. J. Królewski, P. Sala, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, PRO-media CD, Łódź 1998.
- Mendelson B.J., *Social media to ściema*, Helion, Gliwice 2014.
- Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2003.
- Najcenniejsze marki świata 2015. Apple dominuje*, [www.forbes.pl/najdrozsze-marki-swiata-2015-apple-dominuje.artykuly.194417,1,1.html](http://www.forbes.pl/najdrozsze-marki-swiata-2015-apple-dominuje.artykuly.194417,1,1.html).
- Nowak J., *Social media jako sieci obiegu przekazów medialnych*, „Nowe Media” 2012, nr 3.
- Rettberg J.W., *Blogowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Szłak J., *Real-time marketing – od śmiesznych obrazków do poważnego biznesu*, [www.marketing-news.pl/article.php?art=2427](http://www.marketing-news.pl/article.php?art=2427).
- Szot D., *Cztery strategie, które pomogą zarządzać kryzysem w social mediach*, <http://socialpress.pl/2011/09/cztery-strategie-ktore-pomoga-zarzadzac-kryzysem-w-social-mediach/#>.
- Szymczak F., *Zarządzanie kryzysem w firmie cz. 3 – reguła 5p*, <http://newpr.pl/wp-content/uploads/2013/08/Zarz%C4%85dzanie-kryzysem-w-firmie-cz.-3-%E2%80%93-regu%C5%82a-5P.pdf>.

## THE USE OF SOCIAL MEDIA IN THE BRAND IMAGE MANAGEMENT IN THE CRISIS SITUATIONS

### Summary

Creating the image of the brand constitutes the base for its market success. Suitable emotional involvement of its customers directly affects not only their purchasing behavior but primarily their communications actions that build its value. However, in order the brand message can be routed to the widest audience there are necessary appropriate media that must be used. In this role perfectly suited are social media. Almost 24 hours daily contact with the customer and continuous dialogue with customer cause that both the brand and the customer become extremely close. This linking bond becomes particularly important in crisis situations. Appropriate use of social media in dealing with crisis situations can not only solve the problem but above all transform it for the success of the brand image enhancement. The uniqueness of social media in this situation is primarily based on the fact that in averting the crisis there are engaged customers, often themselves becoming the main public influencers. However, it has to be kept in mind that this is only possible when a company had previously conducted activities on social media in order to build such a loyal community.

**Keywords:** social media, brand image, crisis situation, internet, brand

*Translated by Kinga Stopczyńska*