

# Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych- przykład Tigera

KATARZYNA KOPEĆ-ZIEMCZYK

Uniwersytet Warszawski

## Streszczenie

*W ostatnich latach, budowanie wizerunku firmy w mediach społecznościowych, stało się tak samo istotnym działaniem jak świadczenie usług najwyższej jakości i sprzedaż najlepszych towarów. Mimo tej wiedzy wiele organizacji mierzy się z poważnymi problemami wizerunkowymi. Dotkliwie przekonała się o tym firma Maspex – właściciel marki Tiger. Ten spektakularny przykład kryzysu wizerunkowego skłonił do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: gdzie zaczyna się kryzys? Artykuł stanowi także obszerną analizę wydarzeń związanych z kryzysem wizerunkowym Tigera.*

*Słowa-klucze: kryzys, kryzys wizerunkowy, media społecznościowe, Tiger, Maspex, public relations*

## Abstract

*The activities of the Tiger brand as an example of the effective exiting from the image crisis in social media.*

*In recent years, building the company's image in social media has become just as important as providing the highest quality services and selling the best goods. Despite this knowledge, many organizations face serious image problems. Maspex company, the owner of the Tiger brand, experienced this. This spectacular example of the image crisis has led to the search for the answer to the question: where the crisis began? The article is also a comprehensive analysis of events related to Tiger's image crisis.*

*Keywords: crisis, image crisis, social media, Tiger, Maspex, public relations*

Kryzys wizerunkowy to współcześnie jedno z najszerzej omawianych zjawisk w branży public relations. Dzieje się tak, między innymi, ze względu na rozwój nowych mediów, w tym portali społecznościowych tj. Facebook, Twitter czy Instagram. Nie bez znaczenia są także zmiany w relacjach pomiędzy przedstawicielami branży PR i mediów.

Kryzysów jest coraz więcej, ponieważ żyjemy w świecie bardzo podatnym na wirusowe rozprzestrzenianie informacji. Media żyją 24/7, dziennikarzem może być każdy. Informacje o firmie i produktach przekazywane są w trybie "tu i teraz". W takich i podobnych sytuacjach czasu na reakcję jest bardzo mało. A czas i umiejętna reakcja to jedne z głównych kategorii przypisywanych kryzysowi. Problemy piętrzą się dlatego, że nie zawsze firmy umieją się do niego przygotować. Jest wiele przedsiębiorstw, które zarządzanie kryzysowe ograniczają do określenia ryzyk związanych z BHP, czy reguł jakimi należy się kierować podczas przebywania na hali produkcyjnej. A nie o to przecież chodzi. Mówimy o zupełnie innej kategorii – kryzysów wizerunkowych. Są specyficzne, a brak jakiegokolwiek chęci estymacji kryzysu powoduje, że zarządzający sami fundują sobie problemy<sup>1</sup>.

#### DEFINICJA KRYZYSU I KRYZYSU WIZERUNKOWEGO

Kryzys już jako słowo samo w sobie budzi negatywne skojarzenia. Ludzie uciekają od kryzysów, nie chcą o nich myśleć, a już na pewno nie chcą się do nich przyznawać. Społeczeństwo kojarzy definicję kryzysu, która niesie za sobą tylko i wyłącznie pejoratywne skojarzenia. Słownik *języka polskiego PWN* kryzys definiuje m.in. jako sytuację, w której jakiś konflikt staje się tak poważny, że grozi wybuchem wojny, zmianą rządu lub innym radykalnym rozwiązaniem. Jest również załamaniem się procesu wzrostu gospodarczego i regresem w rozwoju ekonomicznym państwa, to także zachwianie jakiegoś systemu wartości lub pozycji czegoś<sup>2</sup>. Według W. Budzyńskiego kryzys jest definiowany jako każde niespodziewane i niekorzystne zdarzenie, o szerokim oddźwięku w otoczeniu organizacji, które może zagrozić jej wizerunkowi a nawet funkcjonowaniu. Wynika on z zaburzeń we wzajemnej interakcji między systemami firmy: ludzkim, technologicznym i organizacyjno-kulturowym. A. Szymańska kryzys definiuje jako zdarzenie, które może mieć potencjalnie negatywny wpływ na organizację, przedsiębiorstwo, branżę czy przemysł, również na produkty, usługi i dobre imię firmy<sup>3</sup>. A. Murdoch definiuje kryzys z punktu widzenia public relations, jako niedający się powstrzymać nagły rozwój wypadków, którego

---

<sup>1</sup> Jak definiować kryzys i czy można się do niego przygotować – mówi dr hab. Dariusz Tworzydło <https://publicrelations.pl/dariusz-tworzydlo-na-kazdy-kryzys-mozna-sie-przygotowac-wywiad/>, [dostęp: 30.11.2017].

<sup>2</sup> <https://sjp.pwn.pl/sjp/kryzys;2565070.html>, [dostęp: 29.11.2017].

<sup>3</sup> B. Tarczydło, *Komunikacja w warunkach kryzysu a wizerunek organizacji – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie w kryzysie. Encyklopedia zarządzania*, red. Adam Stabryła, Kraków 2010, s. 210.

nagłośnienia

w mediach i potencjalnych negatywnych skutków tego nagłośnienia nie da się w żaden sposób wstrzymać ani kontrolować. K. Krzakiewicz zwraca uwagę, że obecnie kryzys przestaje być postrzegany wyłącznie jako zjawisko skutkujące negatywnymi konsekwencjami, a zaczyna dostrzegać się w nim również konstruktywne elementy, staje się on niejako nieodłącznym procesem rozwoju organizacji<sup>4</sup>. D. Tworzydło z kolei zwraca uwagę na połączenie ze sobą kryzysu w gospodarce i kryzysu w postrzeganiu danej marki. Kryzys ekonomiczny, mimo że terminologicznie odległy od wizerunkowego, jest bardzo ściśle z nim związany. Jeden z drugiego wynika i obydwie rodzaje kryzysu są od siebie uzależnione. Kryzys ekonomiczny może być wynikiem problemów wizerunkowych, co obserwuje się we wskaźnikach i danych bilansowych, danych sprzedażowych i innych, które obserwujemy w związku z zaburzeniem relacji i wizerunku interpretowanego np. w kategoriach wewnętrznych. Jest to efekt spadku motywacji, zaangażowania, lojalności pracowników, a nawet prowokowanych przez nich zaburzeń procesów produkcyjnych czy strajków. Podobnie zdarza się w odwrotną stronę – a mianowicie kryzys wizerunkowy może być następstwem ekonomicznego, bowiem zarówno pracownicy, kontrahenci, jak i klienci widząc pogarszającą się sytuację firmy, zmieniają nastawienie, a u pracowników pojawiają się obawy dotyczące stabilności ich zatrudnienia. W ten sposób zostaje zakłócony rytm normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i dochodzi do pogłębienia problemów. Kryzys ekonomiczny i wizerunkowy są ze sobą ściśle powiązane, dlatego obserwacja symptomów jednego i drugiego wydaje się być uzasadnionym działaniem prewencyjnym<sup>5</sup>. Znane są przypadki firm, które kryzys wizerunkowy doprowadził do bankructwa<sup>6</sup>.

Według badań przeprowadzonych przez Association of Insurance and Risk Managers, na 250 największych firmach w Wielkiej Brytanii aż 62 % managerów uznało, że ryzyko utraty reputacji to największe ryzyko biznesowe dla ich firmy. Z danych Institute for Crisis Management wynika natomiast, że tylko 29 % przypadków stanowią kryzysy, których przyczyn nie można przewidzieć. Pozostałe można zidentyfikować na bardzo wczesnym etapie ich powstawania kiedy to zwykle można uniknąć ich eskalacji i upublicznieniu poprzez media, dlatego należy prowadzić ciągły monitoring własnej organizacji, mediów oraz mediów społecznościowych.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Tamże, s. 210.

<sup>5</sup> D. Tworzydło, *Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści*, „Studia Medioznawcze”, nr 3 (70) 2017, s. 77-78.  
[http://studiamedioznawcze.pl/Numery/2017\\_3\\_70/tworzydlo.pdf](http://studiamedioznawcze.pl/Numery/2017_3_70/tworzydlo.pdf) [dostęp: 4.12.2017].

<sup>6</sup> Jak definiować kryzys i czy można się do niego przygotować – mówi dr hab. Dariusz Tworzydło  
<https://publicrelations.pl/dariusz-tworzydlo-na-kazdy-kryzys-mozna-sie-przygotowac-wywiad/>  
[dostęp: 30.11.2017].

<sup>7</sup> I. Kubicz, *Zarządzanie komunikacją w kryzysie - od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR* [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Warszawa 2012, s. 149-150.

## GDZIE LEŻY KRYZYS I JAK FIRMY SIĘ DO NIEGO PRZYGOTOWUJĄ

Badacze, specjaliści i przedstawiciele branży public relations wielokrotnie podkreślają, że zdecydowanie łatwiej zapobiegać niż leczyć. Ta maksyma sprawdza się z resztą w wielu dziedzinach życia. Nie inaczej jest w omawianym temacie. Problem, z jakim jednak spotykają się menedżerowie, rzecznicy prasowi, specjaliści od wizerunku to przede wszystkim brak świadomości i chęci ze strony właścicieli do przygotowania firm na wystąpienie ewentualnego kryzysu. Pokazują to badania przeprowadzone w Polsce.<sup>8</sup>

Czy firmy w Polsce są przygotowane na kryzys w mediach?



Źródło: <http://nextday.pl/blog/kryzys-wizerunkowy/> [dostęp:4.12.2017].

30% spośród badanych firm nie ma żadnych procedur komunikacji na wypadek kryzysu zaś 63% nigdy nie przeprowadziło symulacji<sup>9</sup> sytuacji kryzysowej. Ponad połowa firm nie szkoli

<sup>8</sup> Na pytania w ankiecie odpowiadali specjaliści z działów PR, komunikacji i marketingu, prezesi i członkowie zarządu. Firmy, które reprezentowali, działają w sektorach: FMCG, farmacji, telekomunikacji, IT, ubezpieczeniach, motoryzacji, energetyce, TSL, branży odzieżowej, budowlanej, chemicznej, a także finansowej, eCommerce i Sharing Economy.

Wszystkie dane pochodzą z badania ankietowego przeprowadzonego przez MB Konsulting (przy współpracy agencji Stebel i Kropka), zrealizowanego na podstawie ankiety online.

<sup>9</sup> Gry symulacyjne przygotowują pracowników do podejmowania szybkich i zdecydowanych działań. W tym czasie można opracować lub przećwiczyć scenariusze dla najbardziej prawdopodobnych sytuacji kryzysowych, jakie mogą się zdarzyć. Wszystko po to, by ochronić wizerunek i z takiej sytuacji wyjść (nawet) wzmocnionym. Jak zaprojektować dobrą grę w „kryzys”?

1. Przeprowadzić analizę potencjalnych źródeł kryzysu.
2. Wybrać najbardziej możliwe sytuacje kryzysowe sprofilowane pod swoją firmę.
3. Przygotować scenariusz oraz zaplanuj najdrobniejsze szczegóły (przy okazji można sprawdzić wewnętrzne procedury np. kontroli jakości).

się z komunikacji w sytuacjach kryzysowych. Co za tym idzie, brak przygotowania do kryzysu prowadzi do poważnych błędów w reagowaniu i do chaosu, który pojawia się w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej. Osoby odpowiedzialne za kreowanie wizerunku często nie wiedzą: Co? Komu? W jaki sposób komunikować i za pomocą jakich kanałów przekazu? W jakich odstępach czasowych? Wysoka jest za to świadomość (aż 81% ankietowanych) siły mediów społecznościowych, które odgrywają bardzo dużą rolę w informowaniu o kryzysach<sup>10</sup>.

Co ciekawe, zdecydowana większość ankietowanych, bo 70% polskich firm przyznaje, że w ich branżach zdarzyły się sytuacje kryzysowe. Jednak mniej niż połowa z nich dokonała analizy tego, co się stało, jakie były źródła kryzysu i jak firma z ich branży starała się zniwelować jego skutki. Wciąż, aż 30% firm nie wyciągnęło żadnych wniosków z sytuacji kryzysowych<sup>11</sup>.



Źródło: <http://nextday.pl/blog/kryzys-wizerunkowy/> [dostęp: 04.12.2017].

4. Przygotować pracowników oraz przedstawić im główne założenia i narzędzia gry.
5. Rozpocząć grę i na bieżąco monitoruj ruchy pracowników.
6. Zakończ grę i szczegółowo przeanalizuj to, w jaki sposób pracownicy realizowali swoje zdania.
7. Znajdź najsłabsze punkty i zaplanuj korektę uwzględniając potrzeby szkoleniowe lub dodatkowy audyt zewnętrzny.
8. Wprowadź zmiany w życie i zaplanuj weryfikację tych zmian po jakimś okresie. za: <http://nextday.pl/blog/kryzys-wizerunkowy/> [dostęp: 04.12.2017].

<sup>10</sup> R. Guzowski, *Kryzys wizerunku*, <http://nextday.pl/blog/kryzys-wizerunkowy/> [dostęp: 04.12.2017].

<sup>11</sup> R. Guzowski, *Kryzys wizerunku*, <http://nextday.pl/blog/kryzys-wizerunkowy/> [dostęp: 04.12.2017].

## Czy firmy w Polsce są przygotowane na kryzys w mediach?

Najbardziej prawdopodobne przyczyny kryzysu w mediach:

**30%**

Jakość produktu  
- wady, negatywne  
skutki użycia

**15%**

Wypadki  
- przy pracy,  
na budowie, etc.

**11%**

Niezadowolony  
konsument  
i zła obsługa klienta

**11%**

Negatywne  
komentarze  
w mediach  
społecznościowych

**7%**

Awarie  
w funkcjonowaniu  
firmy, zakładu  
produkcyjnego, etc.

Źródło: <http://nextday.pl/blog/kryzys-wizerunkowy/> [dostęp: 04.12.2017].

Interesujący jest wynik dotyczący najbardziej prawdopodobnych przyczyn kryzysu w mediach, które podają firmy. 30% twierdzi, że to zła jakość produktów doprowadza firmę do kryzysu. Wypadki przy pracy to przyczyna kryzysu, którą deklaruje 15% badanych firm. Świadomość, że niezadowolony klient może generować naprawdę poważne problemy wizerunkowe, istnieje w umysłach zaledwie 11% badanych. Również, tylko 11% przedstawicieli firm jest zdania, że niezadowolony klient może być przyczyną kryzysu. A przecież, współcześnie, to internet staje się najczęstszym źródłem kryzysów i trudnych sytuacji wizerunkowych – tam użytkownicy wrzucają zdjęcia czy informacje o wadliwych produktach, a marki nie potrafią odpowiednio reagować<sup>12</sup>.

Według badań przeprowadzonych w 2011 r. przez Insitute for Crisis Management. „przestępstwa białych kołnierzyków” to blisko 20 proc. wszystkich kryzysów, podczas gdy wypadki w miejscu pracy czy poważne awarie, które zwykliśmy wymieniać jako najczęstsze przyczyny kryzysów to jedynie co 8-9 kryzysowy przypadek. Wady produktowe stanowią jedynie 5 proc. wszystkich wydarzeń kryzysowych, podczas gdy błędy w zarządzaniu dotyczą 11 na 100 kryzysów, z którymi zmagają się światowe firmy. Najrzadziej występowały natomiast kryzysy związane z ochroną środowiska i zwolnieniami kadry kierowniczej – mniej niż 1% przypadków kryzysu w 2011 roku. Oznacza to, że w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na ludzi i procedury, a dopiero w drugiej kolejności przygotowywać się na kryzysy związane z technologią i wypadkami.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Na pytania w ankiecie odpowiadali specjaliści z działów PR, komunikacji i marketingu, prezesi i członkowie zarządu. Firmy, które reprezentowali, działają w sektorach: FMCG, farmacji, telekomunikacji, IT, ubezpieczeniach, motoryzacji, energetyce, TSL, branży odzieżowej, budowlanej, chemicznej, a także finansowej, eCommerce i Sharing Economy.

Wszystkie dane pochodzą z badania ankietowego przeprowadzonego przez MB Konsulting (przy współpracy agencji Stebel i Kropka), zrealizowanego na podstawie ankiety online.

<sup>13</sup> I. Kubicz, *Zarządzanie komunikacją w kryzysie - od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR* [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Warszawa 2012, s. 151.

## NOWOCZESNY KRYZYS ZACZYNA SIĘ W SOCIAL MEDIACH

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. 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<sup>14</sup>.

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<sup>15</sup>. 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. 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

---

<sup>14</sup> A. Jaworska, *Jak marki (nie) radzą sobie z kryzysem w social media. Przykłady zarządzania w kryzysie*, „Nowe Media”, Vol 5. (2014), s. 61-62,

[http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe\\_Media/article/view/NM.2014.003/5693](http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe_Media/article/view/NM.2014.003/5693) [dostęp: 30.11.2017].

<sup>15</sup> Tamże, s. 63-64,

[http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe\\_Media/article/view/NM.2014.003/5693](http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe_Media/article/view/NM.2014.003/5693) [dostęp: 30.11.2017].

media [Dallas 2011]<sup>16</sup>. 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<sup>17</sup> (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<sup>18</sup>. Najczęstszymi przyczynami, które według badań Altermedia<sup>19</sup> powodują kryzysy w mediach społecznościowych, są między innymi: 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). 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

---

<sup>16</sup> Tamże, s. 64,

[http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe\\_Media/article/view/NM.2014.003/5693](http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe_Media/article/view/NM.2014.003/5693) [dostęp: 30.11.2017].

<sup>17</sup> Produkty szybkozbywalne, produkty szybkorotujące (ang. FMCG, fast-moving consumer goods) – produkty sprzedawane często i po względnie niskich cenach. Przykładami dóbr z tej branży są artykuły spożywcze, czy środki czystości. Wartość rynku produktów szybkozbywalnych w Polsce szacowana jest na 255 mld zł (w 2016). Najwięksi producenci w branży produktów szybkozbywalnych działający na polskim rynku to m.in. Maspex Wadowice, Nestle, Procter&Gamble, Unilever, Mondelez International i The Coca-Cola Company. za: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Produkty\\_szybkozbywalne](https://pl.wikipedia.org/wiki/Produkty_szybkozbywalne) [dostęp: 07.12.2017].

<sup>18</sup> A. Jaworska, *Jak marki (nie) radzą sobie z kryzysem...*, dz. cyt., s. 64,

[http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe\\_Media/article/view/NM.2014.003/5693](http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe_Media/article/view/NM.2014.003/5693) [dostęp: 30.11.2017].

<sup>19</sup> Raport z badania, Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally 2011. Altimeter Group.



ewentualnych działań, nie prowadząc monitoringu wyklucza z kolei swą zdolność do interwencji<sup>20</sup>.

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 – 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]<sup>21</sup>.

#### AFERA TIGERA – CZYLI JAK KONTROWERSJA MOŻE BYĆ KOSZTOWNA WIZERUNKOWO

Sytuacja, z jaką spotkała się w 2017 roku marka Tiger, to zdecydowanie najgłośniejszy w polskich social mediach i mediach tradycyjnych kryzys wizerunkowy minionego roku. W branży PR tajemnicą poliszynela jest wiedza o występowaniu kryzysów. Powszechnie wiadomo, że kryzys wystąpi, nie wiadomo tylko kiedy. Działając na granicy dobrego smaku, a często przekraczając cienką czerwoną linię, agenci odpowiedzialni za komunikację Tigera musieli przewidywać, że kryzys jest nieuchronny.



Źródło: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study>[dostęp: 07.12.2017].

<sup>20</sup> Tamże, s. 64- 65,

[http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe\\_Media/article/view/NM.2014.003/5693](http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe_Media/article/view/NM.2014.003/5693)  
[dostęp: 30.11.2017].

<sup>21</sup> Tamże, s. 66,

[http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe\\_Media/article/view/NM.2014.003/5693](http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe_Media/article/view/NM.2014.003/5693)  
[dostęp: 30.11.2017].

1 sierpnia na oficjalnych profilach społecznościowych marka Tiger (Maspex Wadowice) zaprezentowała, kolejną z serii, reklamę ich produktu. Zdjęcie z wyciągniętym środkowym palcem oraz podpisem „Chrzanić to co było, ważne to co będzie”, wywołało falę krytyki, ale dopiero osiem dni po publikacji. Tak długi czas reakcji pokazuje, że grupa docelowa marki na instagramie (ponad 7,5 tys obserwujących) nie jest zbyt wrażliwa na tego typu treści - to jednak temat na zupełnie inną dyskusję<sup>22</sup>.

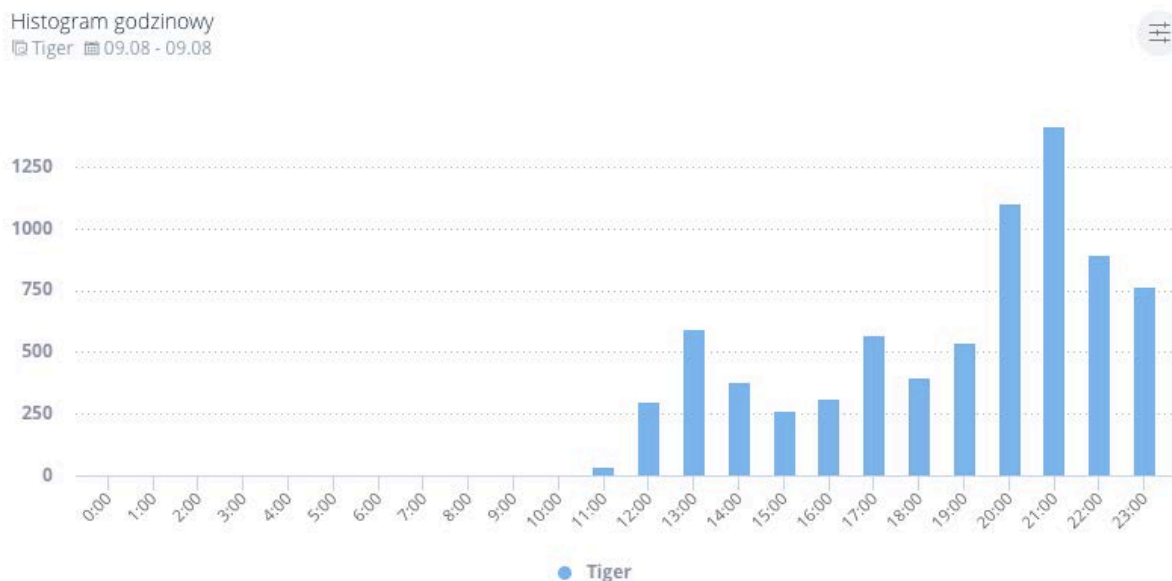


Źródło: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> [dostęp: 07.12.2017].

Z monitoringu prowadzonego przez SentiOne wynika, że pierwsze wzmianki o Tigerze zaczęły pojawiać się 9 sierpnia 2017 roku już przed południem. Kulminacja miała miejsce o 21:00. Taka interaktywność była spowodowana nie tylko tym, że o tej porze uczestnicy wirtualnego życia mają najwięcej czasu na aktywne korzystanie z sieci, ale także kluczowy był tu fakt przedostania się sprawy do mediów tradycyjnych. Warto zaznaczyć, że te najważniejsze i najbardziej opiniotwórcze serwisy informacyjne, w zależności od anteny, mają emisję między godziną 18:30 a 20:00. Dodatkowo w programie „Minęła 20” TVP Info 9 sierpnia prowadzący Michał Rachoń demonstracyjnie wylał puszkę napoju na podłogę. Po informacjach ukazanych w mediach tradycyjnych, naturalnym zjawiskiem było ponowne komentowanie, udostępnianie tych informacji przez użytkowników mediów społecznościowych, a więc liczba wzmianek tego dnia o Tigerze musiała jeszcze wzrosnąć. O 21:00 właściele marki mogli zauważyć, że mają do czynienia naprawdę z poważnym kryzysem.

<sup>22</sup> R. Miazga, *Tiger, czyli kryzys w 24 godziny [case study]*, <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study>, [dostęp: 07.12.2017].

## Wyniki monitoringu internetu SentiOne.



Źródło: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> [dostęp: 07.12.2017].

Liczby z systemu SentiOne są dla Tigera bezlitosne - w ciągu 24 godzin cała sytuacja dotarła do pięciu milionów internautów. Na temat marki wzmiankowano ponad 10 tysięcy razy, w zdecydowanej większości - negatywnie<sup>23</sup>.

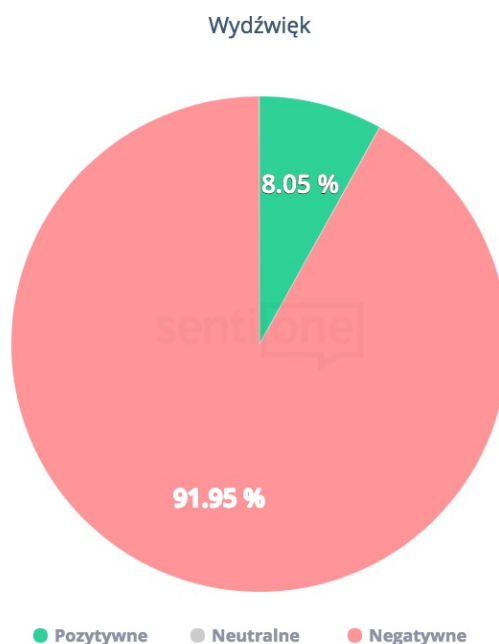
Statystyki zasięgu dla całej dyskusji wokół tematu "Tiger" w dniach 9-10.08.



Źródło: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> [dostęp: 07.12.2017].

<sup>23</sup> R. Miazga, *Tiger, czyli kryzys w 24 godziny [case study]*, <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> [dostęp: 07.12.2017].

Wypowiedzi nacechowane emocjonalnie, zawierające słowo "Tiger" w zawężeniu do napoju energetycznego w dniach 9-10.08.



Źródło: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> [dostęp: 7.12.2017].

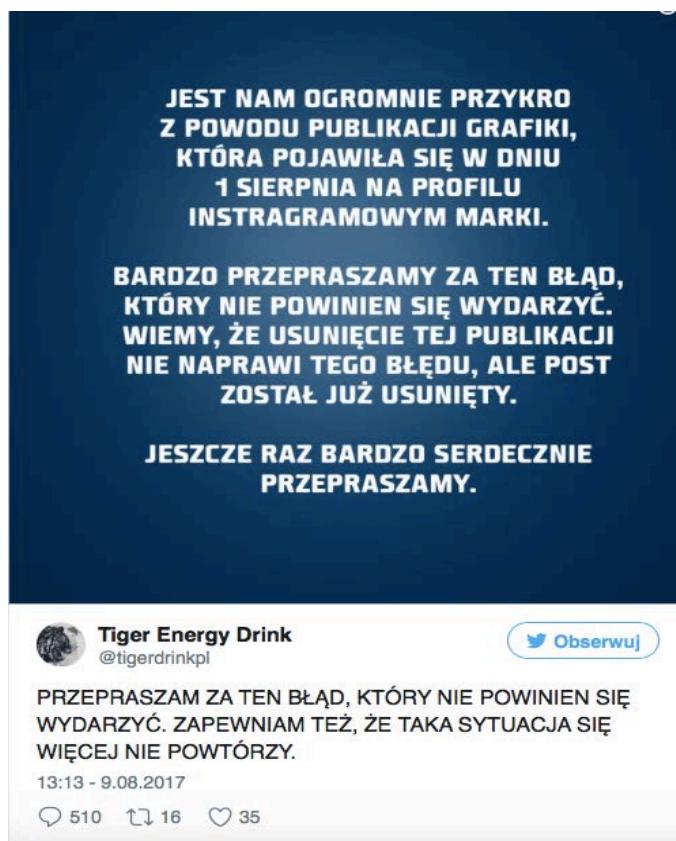
Internauci bardzo szybko połączyli Tigera z jego producentem czyli firmą Maspex, wobec której również nie pozostali obojętni. Tak często, jak często pojawiała się w sieci marka Tiger, pojawiała się również nazwa koncernu spożywczego z Wadowic.

Dynamika wzmianek na temat "Maspex" w dniach 9-10 sierpnia 2017 r.

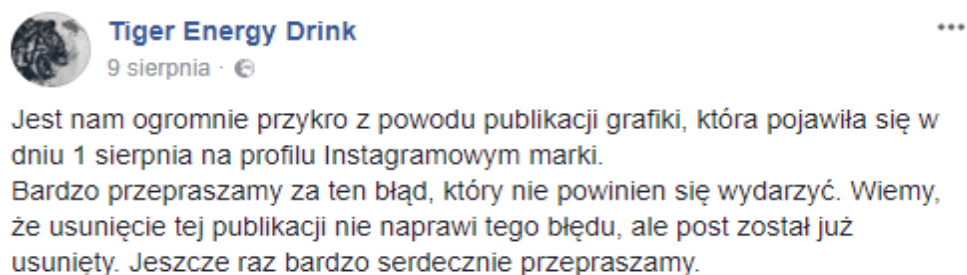


Źródło: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> [dostęp: 7.12.2017].

Intensywna komunikacja użytkowników social mediów wymusiła szybką reakcję ze strony Tigera. Osoby odpowiedzialne za prowadzenie kont marki napoju energetycznego w mediach społecznościowych, już po 13:00, umieściły przeprosiny na profilach Tigera.



Źródło: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> [dostęp: 07.12.2017].



Źródło: <https://www.facebook.com/TigerEnergyDrink> [dostęp: 07.12.2017].

Po przeprosinach marki, przyszedł czas na przeprosiny współwłaściciela firmy Maspex, którego reakcja była niemal natychmiastowa i dość zdecydowana. Przeprosiny w swoim imieniu opublikował na Twitterze.



Źródło: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> [dostęp: 7.12.2017].

Kryzysowa sytuacja Maspexu i Tigera została nieco złagodzona, dzięki wywołaniu do tablicy przez Filipa Chajzera, który na Facebooku napisał: „Nie wiem, ile musielibyście wpłacić na Zbiórkę dla Powstańców 2017, żeby ktoś wam to wybaczył. Podpowiadam adres waszej pokuty”. Tiger zareagował natychmiast i wpłacił na konto dla Powstańców pół miliona złotych. Dzięki temu posunięciu o marce znowu zrobiło się głośno, ale tym razem przekaz był zdecydowanie łagodniejszy. A to za sprawą, ponownie, wpisu Filipa Chajzera:



Źródło: <https://www.facebook.com/ChajzerFilip/> [dostęp:7.12.2017].

Maspex podjął także zdecydowane działania wobec pracowników i współpracowników firmy. Zadeklarowano, że pracownicy, którzy odpowiadają za obsługę Tigera, nie zostaną zwolnieni z Maspexu. Agencją, która obsługiwała wtedy Tigera była J. Walter Thompson Poland Group. Firma tego samego dnia zwolniła osoby odpowiedzialne za stworzenie feralnego wpisu. Finalnie, 11 sierpnia klient rozwiązał z JWT umowę o współpracy, kilka dni później agencja straciła też budżet Kubusia. Maspex odczuwało reperkusje kontrowersyjnego wpisu od strony biznesowej – Polskie Radio zrezygnowało z kupna produktów firmy (oprócz Tigera ma w portfolio m.in. Tymbark, Kubuś, Lubella, Kotlin, Łowicz czy Krakus). Grupa Lotos zdecydowała wycofać ze sprzedaży napoje Tiger.

14 sierpnia Maspex podjął kolejne działania naprawcze – zamieścił ogłoszenia z przeprosinami w wybranych tytułach prasowych - m.in. w „DGP”, „Rzeczpospolitej”, „Do Rzeczy” i „Gazecie Wyborczej”. Dezaprobatę dla działań Maspexu i JWT wyraziły branżowe stowarzyszenia reklamowe – SAR oraz IAA<sup>24</sup>.

Na zmianę wizerunkową marki Tiger zwrócił uwagę na Twitterze dziennikarz sportowy

<sup>24</sup> J. Dąbrowska, *Maspex podręcznikowo działał w kryzysie wizerunkowym Tigera, marka odbuduje reputację (opinie)*, <http://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/maspex-kryzys-wizerunkowy-tiger-jakie-dzialania-marka-odbuduje-reputacje>, [dostęp:7.12.2017].

i twórca portalu weszło.com Krzysztof Stanowski, publikując 10 sierpnia 2017 roku wpis o treści: Nie wmówicie mi, że to zaplanowana wcześniej taktyka. Dodając przy tym takie oto zdjęcia profilu Tigera:



Źródło: <https://twitter.com/tigerdrinkpl> [dostęp:7.12.2017].

## OCENA I PODSUMOWANIE DZIAŁAŃ MASPEXU I TIGERA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Szybko, zdecydowanie i skutecznie. Tak najkrócej można opisać reakcję Tigera i Maspexu, na kryzys komunikacyjny i wizerunkowy. Szczególne znaczenie, z punktu widzenia public relations miało działanie schematyczne, oparte o zasady, gdzie kluczowe było zastosowanie opracowanej przez Adama Łaszyna reguły postępowania w kryzysie, tzw. 5P. W zachowaniu Maspexu i Tigera wyraźnie można było zastosowanie się do działań według poniższego schematu:

Przykrość wyraż - w pierwszej fazie kryzysu warto wyrazić żal (przykrość), że doszło do niekorzystnych zdarzeń. Zwłaszcza jeśli jeszcze nie wiadomo dokładnie, co się wydarzyło (wyrażenie przykrości i przyznanie się do winy stało się równocześnie za sprawą opublikowanych przeprosin w social mediach, gdzie najpierw skrucha pojawiła się na stronach Tigera, a następnie „żał za grzechy” wyraził współwłaściciel Maspexu).

Przyznaj się... do błędów albo do niekorzystnych okoliczności, jeśli takowe istnieją. Unikanie odpowiedzialności i zaprzeczanie wbrew faktom niszczą wiarygodność. Przyznanie się zwykle oznacza też konieczność przeproszenia. Jeśli nie ma winy, powinno wystarczyć pierwsze P.



Przeciwdziałaj – zapobiegaj rozszerzaniu się kryzysu. Rozwiąż problem i niweluj negatywny wpływ kryzysu na interesariuszy (to m.in. rozwiązanie przez Maspex współpracy z agencją odpowiedzialną za komunikację, która doprowadziła do kryzysu). Popraw się (i swoją organizację). Zreformuj się tak, by podobne zdarzenia się nie powtórzyły. Bez reformy możesz znowu stanąć wobec takiego samego kryzysu, a wówczas odzyskanie zaufania staje się bardzo mało realne (nastąpiła radykalna zmiana formy komunikacji w social mediach, skasowanie wszystkich kontrowersyjnych wpisów). Powetuj straty – wynagrodź szkody. Ludzie lubią prezenty, zwłaszcza jako przeprosiny. Nie jesteś do tego zobowiązany, ale to bardzo pomaga odbudować zaufanie (wplacenie na rzecz Powstańców pół miliona złotych).

Postępowanie zgodne z regułą 5P z pewnością nie daje stuprocentowej gwarancji bezpiecznego przejścia przez kryzys, jednak na pewno pomaga i wprowadza w przedsiębiorstwie rytm, który ogranicza lub eliminuje w znacznym stopniu mogące się pojawić lub rozprzestrzenić negatywne skutki<sup>25</sup>.

Przypadek Tigera i Maspexu należał do jednych z najpoważniejszych kryzysów wizerunkowych przede wszystkim dlatego, że przedostał się do mediów tradycyjnych. Kiedy to się stało, przedstawiciele wszystkich organizacji odpowiedzialnych za kryzys, a szczególnie Maspex zastosowali się do zasady otwartości dla mediów. Jasna komunikacja i nieunikanie wywiadów miało znaczenie w pozytywnym rozwiązaniu problemu. Wiadomym jest bowiem, że stosowanie się do szeregu wytycznych mogą pomóc niwelować skutki kryzysowych informacji w mediach. Dlatego warto pamiętać o poniższych zasadach:

- media powinny otrzymać zestaw informacji w odpowiednim czasie oraz formie, najlepiej na piśmie,
- unikanie dialogu z dziennikarzem stanowi zagrożenie dla relacji oraz powoduje brak możliwości prezentacji swojego stanowiska,
- podczas sytuacji kryzysowych kluczowe stają się informacje krótkie, niedające mediom podstaw do manipulacji,
- kontakt bezpośredni stanowi kluczowy element w procesie budowania relacji, jednak w sytuacji kryzysowej stosowanie ograniczeń w tym zakresie wspomaga budowanie prawidłowego przekazu i ogranicza ryzyko błędów,
- dobre efekty w komunikowaniu z mediami uzyskuje się dzięki systematycznej pracy i szkoleniom medialnym, a także analizie wyników monitoringu mediów,
- każdorazowo w sytuacji kryzysowej konieczne jest prezentowanie stanowiska, nie powinno się pozostawiać dziennikarza bez odpowiedzi na zadane przez niego pytanie,

---

<sup>25</sup> D. Tworzydło, *Public Relations praktycznie*, Rzeszów 2017, s. 184- 185.

- kryzys wymaga stałego kontaktu z redakcją i dziennikarzem, którzy zajmują się tematem<sup>26</sup>.

Inne reguły i zasady skutecznej komunikacji rekomendowane do wykorzystania w sytuacji kryzysowej proponuje F. Seitel, który zapisuje je w sposób następujący:

- skuteczna komunikacja kryzysowa powinna być prowadzona w sposób uczciwy i otwarty, niewłaściwe jest wprowadzanie w błąd mediów i innych grup docelowych,
- odpowiedzialni za udzielanie informacji powinni znać przepisy prawa prasowego,
- wyjaśnienie sytuacji i poznanie okoliczności zdarzenia to podstawa,
- bezpośrednio po pojawianiu się symptomów kryzysu uruchamiany jest program działań antykryzysowych,
- komunikowanie kryzysowe oparte powinno być na faktach i sprawdzonych danych, błędem jest spekulowanie, podawanie niesprawdzonych hipotez, interpretacji,
- program naprawczy powinien być realizowany przez przygotowany zespół,
- należy działać zgodnie z etyką<sup>27</sup>.

Maspex i Tiger zdały egzamin z komunikacji w kryzysie, potrafiły zastosować się do większości przyjętych w public relations zasad. Ale całkowicie poległ na stosowaniu procedur zapobiegających kryzysowi. Dariusz Tworzydło zwraca uwagę, że powodem tej trudnej sytuacji, mogły być: być brak weryfikacji materiałów produkowanych przez agencję zatrudnioną do promocji, brak procedur czy też ignorancja ze strony pracowników firmy Maspex lub zbytne zaufanie jakim obdarzono agencję. Zawsze, bez względu na miejsce powstawania treści publikowanych dalej w kanałach social media, to w firmie - zleceniodawcy, muszą być ustanowione osoby odpowiedzialne za ostateczną weryfikację i akceptację materiałów i grafik przed publikacją. Takie osoby muszą także zdawać sobie sprawę z tego, iż istnieją granice, których pod żadnym pozorem nie można przekraczać. Pewnym jest bowiem że uderzanie w podstawowe wartości, deprecjonowanie ważnych rocznic czy godzenie w uczucia religijne mogą stać się zarzewiem kryzysu. Jest to szczególnie ważne również dlatego, że social media są podatne na kryzysy i bardzo czułe w powyższych obszarach<sup>28</sup>.

Przykład Tigera potwierdza, że najczęściej kryzysy wywołują ludzie. To oni stają się najsłabszym ogniwem całego systemu i zasad PR. Jedno niedopatrzenie, jedna błędna decyzja powoduje problemy całego biznesu. Odbudowanie wizerunku jest pracą

---

<sup>26</sup> Ibidem, s. 193.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 193- 194.

<sup>28</sup> dr hab. D. Tworzydło (Uniwersytet Warszawski) dla <http://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/maspex-kryzys-wizerunkowy-tiger-jakie-dzialania-marka-odbuduje-reputacje>, [dostęp: 7.12.2017].

długotrwałą, zajmuje dużo więcej czasu i jest znacznie trudniejsze. Mogłoby się zatem wydawać, że gdy procedury nie są przemyślane dobrze jest stosować się do prostej zasady: jeśli nie wiesz, jak się zachować, zachowuj się przyzwoicie<sup>29</sup>. Wydawałoby się. Bo z sierpniowego raportu Centrum Monitorowania Rynku, które zbiera dane z kas fiskalnych wynika, że marka napoju energetycznego Tiger zaczęła odzyskiwać utracone udziały rynkowe<sup>30</sup>. A to z kolei oznacza, że, mimo wszystko, Tiger wyszedł obronną ręką z potężnego kryzysu wizerunkowego.

---

<sup>29</sup> M. Czaplicka w wywiadzie *7 pytań o kryzys w social media*, <https://www.callpage.pl/blog/7-pytan-o-kryzysy-w-social-media-wywiad-z-monika-czaplicka>, [dostęp: 07.12.2017].

<sup>30</sup> <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/sprzedaz-tigera-wzrosla-po-kryzysie-wizerunkowym>, [dostęp: 07.12.2017].

## Literatura

1. M. Czaplicka w wywiadzie *7 pytań o kryzys w social media*, <https://www.callpage.pl/blog/7-pytan-o-kryzysy-w-social-media-wywiad-z-monika-czaplicka>, [dostęp: 07.12.2017].
2. J. Dąbrowska, *Maspex podręcznikowo działał w kryzysie wizerunkowym Tigera, marka odbuduje reputację (opinie)*, <http://www.wirtualnemedi.pl/artukul/maspex-kryzys-wizerunkowy-tiger-jakie-dzialania-marka-odbuduje-reputacje>, [dostęp: 07.12.2017].
3. A. Jaworska, *Jak marki (nie) radzą sobie z kryzysem w social media. Przykłady zarządzania w kryzysie*, „Nowe Media”, Vol 5. (2014), s. 61-62, [http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe\\_Media/article/view/NM.2014.003/5693](http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/Nowe_Media/article/view/NM.2014.003/5693) [dostęp: 30.11.2017].
4. I. Kubicz, *Zarządzanie komunikacją w kryzysie - od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR* [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, (Red.) K. Kubiak, Warszawa 2012.
5. R. Miazga, *Tiger, czyli kryzys w 24 godziny [case study]*, <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study>, [dostęp: 07.12.2017].
6. B. Tarczydło, *Komunikacja w warunkach kryzysu a wizerunek organizacji – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie w kryzysie. Encyklopedia zarządzania*, red. Adam Stabryła, Kraków 2010.
7. D. Tworzydło, *Public Relations praktycznie*, Rzeszów 2017.
8. D. Tworzydło, *Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści*, „Studia Medioznawcze”, nr 3 (70) 2017, s. 77-78, [http://studiamedioznawcze.pl/Numery/2017\\_3\\_70/tworzydlo.pdf](http://studiamedioznawcze.pl/Numery/2017_3_70/tworzydlo.pdf), [dostęp: 04.12.2017].
9. <http://nextday.pl/blog/kryzys-wizerunkowy/>
10. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Produkty\\_szybkozbywalne](https://pl.wikipedia.org/wiki/Produkty_szybkozbywalne)
11. <https://www.facebook.com/TigerEnergyDrink>
12. <https://publicrelations.pl/dariusz-tworzydlo-na-kazdy-kryzys-mozna-sie-przygotowac-wywiad/>
13. <https://sjp.pwn.pl/sjp/kryzys;2565070.html>,
14. <https://www.facebook.com/ChajzerFilip>
15. <https://twitter.com/tigerdrinkpl>
16. <http://nextday.pl/blog/kryzys-wizerunkowy/>
17. <http://www.wirtualnemedi.pl/artukul/sprzedaz-tigera-wzrosla-po-kryzysie-wizerunkowym>, Raport z badania, Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally 2011. Altimeter Group.