

Czy kryzys w mediach społecznościowych to prawdziwy kryzys?

ANNA MIOTK

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

TOMASZ BARAN

Uniwersytet Warszawski

Streszczenie

Naukowcy i eksperci branżowi nie są zgodni co do tego, co jest kryzysem w mediach społecznościowych. Jedni za kryzys uważają już nasilenie krytycznych publikacji o marce, ale inni podkreślają, że kryzysem jest dopiero sytuacja, w której krytyka przekłada się na wizerunek i działalność biznesową organizacji. Sprawdziliśmy wybrane sytuacje dwóch polskich marek – Sokołów i Reserved, w których marki te znalazły się pod ostrzałem internautów. Dane z przeprowadzonego przez nas badania wizerunkowego pokazują jednak, że wizerunek marki nie ulega zmianie tak łatwo. Znajduje to potwierdzenie w danych rynkowych – mimo problemów z wizerunkiem w internecie, firma-właściciel marki niekoniecznie zanotuje spadki sprzedaży czy wyceny akcji.

Słowa-klucze: komunikacja kryzysowa, media społecznościowe, pomiar efektów komunikacji, efekty komunikacji w social media, kryzys w social media, zarządzanie komunikacją kryzysową, wizerunek marki

Abstract

Is the crisis in social media a real crisis?

Researchers and industry experts disagree on the definition of social media crisis. Some maintain, that a crisis means rise of critical brand publications, but others point out that a crisis is only a situation in which criticism influences an image and business activities of an organization. We have reviewed selected situations of two Polish brands - Sokołów and Reserved, in which these brands were under the attack of Internet users. The data from our image survey show, however, that the brand image does not change so easily. This is confirmed by market data - despite problems with the image on the Internet, a company owning the brand not necessarily notice the decline in sales or valuation of shares.

Keywords: crisis communication, social media, communication evaluation, social media evaluation, social media crisis, crisis communication management, brand image

Media społecznościowe to czarny sen wielu specjalistów PR, którzy obawiają się ujawnienia informacji niekorzystnych dla ich organizacji i fali krytyki, przekładających się na wizerunek i wpływających na działalność biznesową. Czy rzeczywiście? Czy każdy konflikt w mediach społecznościowych jest aż takim zagrożeniem dla wizerunku marki i dla biznesu organizacji?

Celem analiz, które przeprowadziliśmy, było sprawdzenie czy debata w mediach społecznościowych poświęcona aktualnemu problemowi wiąże się ze zmianami wizerunku marki. Chcieliśmy się dowiedzieć, czy z sytuacją kryzysową, rozumianą jako intensywne debata z dużą liczbą negatywnych publikacji, mają styk praktycznie wszyscy internauci, a po jej zaistnieniu wizerunek marki jest radykalnie zły. W tym celu postanowiliśmy zestawić wyniki analiz treści z monitoringu mediów i wyniki badania sondażowego dla dwóch wybranych marek.

Artykuł prezentuje wybrane wyniki - ze względu na ograniczoną ilość miejsca nie było możliwe szczegółowe omówienie obydwu badań po kolei. Po szczegóły odsyłamy do opublikowanych przez nas raportów „Tatar z Sokołowa. Anatomia kryzysu w internecie” (Warszawa, 2013) i „Czy można uciec przed sierpem i młotem? O wizerunkowej przygodzie LPP z Młodymi Socjalistami” (Warszawa 2014). Zawierają one pełne wyniki naszych analiz i są dostępne na profilu autorki niniejszego tekstu w serwisie Slideshare¹.

Rezultaty uzyskane przez nas w badaniach pokazały, że niekoniecznie tak jest. Nawet duże zamieszanie wokół marki w internecie, intensywne debata i ostra krytyka, okazują się być wiedzą znaną wąskiemu wycinkowi internautów. Nie wszyscy deklarują, że o takiej sytuacji wiedzieli. Tym bardziej nie wszyscy deklarują, że pod wpływem tej wiedzy zmieniają swoje zachowania zakupowe.

Nasze analizy miały charakter badań wstępnych i mogą być punktem wyjścia do dalszego pogłębiania tematyki.

PRZEGLĄD LITERATURY

Na początku warto odpowiedzieć na pytanie, czym jest kryzys. Pomocne mogą być tutaj definicje przyjęte przez polskich teoretyków i praktyków sytuacji kryzysowych. Anna Murdoch, autorka jednej z pierwszych książek na polskim rynku na temat zarządzania kryzysowego, pisze tak:

(...) sytuacja kryzysowa to sytuacja zagrożenia życia lub zdrowia ludzkiego - pracowników lubli klientów organizacji, która może zachwiać wizerunkiem organizacji,

¹ <https://www.slideshare.net/andalo>

oraz inne stany wyjątkowe, trudne do opanowania, które mogą mieć negatywny wpływ na postrzeganie organizacji przez otoczenie².

Dalej autorka pisze, że:

(...) kryzys postrzegany z punktu widzenia public relations polega przede wszystkim na naruszeniu dobrego imienia, reputacji lub/i wiarygodności organizacji³.

Zaznacza, że naruszeniu dobrego imienia sprzyja nagłośnienie danej sytuacji w mediach - ale nie da się tego ani wstrzymać, ani skontrolować. Z punktu widzenia Murdoch sytuacje kryzysowe to raczej sprawy większej wagi (zagrożenie życia, zdrowia oraz inne stany wyjątkowe), których nagłośnienie może przyczynić się do naruszenia wizerunku organizacji. Według Adama Łaszyna:

(...) kryzys to każda sytuacja, która zagraża stabilności firmy. Może to być utrata zaplecza technicznego wskutek katastrofy, odejście ważnej grupy pracowników w przypadku mniejszych przedsiębiorstw, odwrócenie się konsumentów od danej marki w przypadku branży FMCG czy zarzuty o nieuczciwość lub oszustwa, jakich mieliby się dopuścić firma lub jej pracownicy. Wszystkie kryzysy z punktu widzenia specjalisty PR mają jedną podstawową cechę wspólną - jest to utrata zaufania ważnych dla danej instytucji grup lub samo ryzyko takiej utraty⁴.

Ta definicja również podkreśla wpływ kryzysu na działalność samej organizacji.

Z kolei Monika Czaplicka przyjmuje, definicję Chris Pearson i Judith Clair:

(...) kryzys organizacyjny to mało prawdopodobna sytuacja o silnym oddziaływaniu, która postrzegana jest przez udziałowców jako zagrażająca równowadze organizacji, jest subiektywnie doświadczana przez poszczególne jednostki jako zagrożenie osobiste i społeczne⁵.

Czaplicka podaje też własną definicję kryzysu w social media - według niej jest on:

² A. Murdoch, *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Warszawa 2001, s. 8.

³ Tamże, s. 13.

⁴ A. Łaszyn, *Komunikacja kryzysowa*, [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Warszawa 2011, s. 155-156.

⁵ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysami w mediach społecznościowych*, Gliwice 2013, s. 9.

(...) zdarzeniem, które zaistniało w social mediach bądź zostało przez nie wzmocnione, skutkiem czego pojawiły się liczne negatywne publikacje w mediach społecznościowych, zmiany w procesie biznesowym albo duża strata wizerunkowa lub finansowa⁶.

Według tej definicji liczne negatywne publikacje w mediach społecznościowych są takim samym efektem, jak zmiany w procesie biznesowym, straty wizerunkowe lub finansowe.

Czaplicka zwraca jednak uwagę, że nie wszystkie sporne sytuacje w mediach społecznościowych pasują rangą do kryzysu - część z nich to zwykle nieporozumienia komunikacyjne, część - sprawy do załatwienia. Nazywa je „zagwozdkami” i aby odróżnić zagwozdkę od kryzysu, proponuje odpowiedzieć na szereg pytań:

- Czy istnieje prawdopodobieństwo, że ta sytuacja będzie miała duży negatywny emocjonalnie wpływ?
- Czy ta sytuacja pasuje do któregoś z przygotowanych wcześniej opisów sytuacji kryzysowych z manuala antykryzysowego?
- Czy może rozprzestrzeniać się wirusowo?
- Czy może mieć wpływ na wizerunek Twojej firmy lub na sprzedaż?

Dodaje również że dwoma głównymi elementami, które odróżniają kryzys od typowej sprawy problemowej jest negatywnie nacechowany wpływ na grupy otoczenia rynkowego (klientów, fanów, pracowników) oraz szybkość rozprzestrzeniania się. W definicji Czaplickiej, która jako pierwsza odnosi się do sytuacji kryzysowych nagłaśnianych w mediach społecznościowych, liczne negatywne publikacje w nich są jednym ze skutków sytuacji kryzysowej, równoważnych do zmian w procesie biznesowym, strat wizerunkowych czy finansowych.

Pytanie, czy tak rzeczywiście jest? Czy gdy mamy do czynienia z dużą liczbą komentarzy w social media o jednoznacznie negatywnym wydźwięku, możemy mówić, że są one tożsame ze zmianami w procesie biznesowym, zmianami w wizerunku organizacji czy stratami finansowymi? Odpowiedzi (na razie teoretycznej) mogą tutaj dostarczyć modele pomiaru efektów działań komunikacyjnych.

Posłużymy się modelem Dona Bartholomewa. Jak wszystkie inne modele pomiaru efektów działań komunikacyjnych, jest on oparty na tzw. lejku marketingowym. Oznacza to, że działania komunikacyjne powodują różne typy efektów, które pojawiają się w pewnej sekwencji: na początku odbiorca styka się z przekazem na temat marki, następnie zaczyna kojarzyć markę z jej atrybutami czy wręcz ją preferować przy zakupie, a w momencie pojawienia się potrzeby zakupowej podejmuje stosowną decyzję.

Pierwsza wersja modelu Dona Bartholomewa powstała w 2010 roku. W kolejnych latach model był przez autora stopniowo udoskonalany. Ostatnia wersja modelu pochodzi

⁶ Tamże, s. 12.

z 2014 roku i została opublikowana krótko przed śmiercią jego autora. Model ten jest najbardziej wyczerpujący, a zarazem najprostszy ze wszystkich znanych modeli pomiaru efektów działań komunikacyjnych.

Tabela 1. Model Dona Bartholomewa.

	Zasięg	Zaangażowanie	Wpływ	Oddziaływanie	Rekomendacje
Paid	Impresje Zasięg Częstotliwość Oglądalność GRP TRP Liczba wyświetleń wideo Obejrzane filmy	Zaangażowanie (reklama w social media) CTR Wyświetlenia strony Interakcje (poszerzenie, włączenie dźwięku, powtórne odtworzenie, wprowadzenie danych, itp.)	Świadomość Rozważanie zakupu Zamiar zakupu Prawdopodobieństwo rekomendacji	Odwiedziny strony Uczestnictwo w wydarzeniu Konwersja sprzedaży Pobranie kuponu Przechwycone leady Wyprzedaj promocji	Wzmianki w kanale Earned Rekomendacje Recenzje Oceny
Owned	Unikalni użytkownicy Wizyty	Powracający odwiedzający Wyświetlenia strony Interakcje: kliknięcia, wyświetlenia, wykorzystanie narzędzi Subskrypcje	Rozważanie Zamiar zakupu Poinformowanie znajomego Prawdopodobieństwo rekomendacji Atrybucje lub wartości marki	Sprzedaż Leady Prośby o informacje Pobranie materiału Pobranie aplikacji Oszczędności kosztowe	Rekomendacje Recenzje Oceny
Shared	Impresje organiczne Zasięg organiczny Liczba obserwujących	Polubienia Komentarze Udostępnienia Odpowiedzi Retweety	Rozważanie Zamiar zakupu Poinformowanie znajomego Prawdopodobieństwo rekomendacji Atrybucje lub wartość marki	Odwiedziny w sklepie Uczestnictwo w wydarzeniu Sprzedaż Głosy za sprawą Zadowolenie Lojalność	Rekomendacje Recenzje Oceny Odsetek rekomendacji

				Odwiedziny strony	
				Uczestnictwo w wydarzeniu	
	Liczba postów	Wykorzystanie hashtagów	Świadomość	Pobranie kuponu	Rekomendacje
Earned	Impresje	Wzmianki	Rozważanie	Przechwycone leady	Recenzje
	Dostarczenie wiadomości	Zgłoszenia do konkursu/uczestni- cy	Zamiar zakupu	Wykupienie promocji	Oceny
			Skojarzenie z branżą/tematami		

Źródło: D. Bartholomew, *Social Media Metrics & Measurement Continue to Evolve*, Blog Metricsman, 09.06.2014, <https://metricsman.wordpress.com/2014/06/09/social-media-metrics-measurement-continue-to-evolve/> [dostęp: 05.05.2017].

Bartholomew dzieli treści dotyczące marki, na:

- Paid (P) – treści płatne (na przykład reklamy internetowe, reklamy społecznościowe, artykuły sponsorowane, itp.);
- Earned (E) – treści, które na temat marki opracowali inni, na przykład dziennikarze mediów tradycyjnych czy blogerzy. Są efektem działań komunikacyjnych, za pomocą których przedstawiciele marki zachęcają innych tworzących treści, aby napisali o niej;
- Shared (S) – treści na temat marki udostępnione przez innych w mediach społecznościowych, w tym treści marketingu szeptanego. Kontrolę nad tymi treściami mają konsumenci, nie marka;
- Owned (O) – treści publikowane przez przedstawicieli marki w kanałach własnych (strona www, profil marki na Facebooku, profil marki na Twitterze itp.).

Treściom tym przyporządkowuje konkretne grupy wskaźników. Następnie model ukazuje pięć typów efektów działań komunikacyjnych, pojawiających się w określonej sekwencji:

- Ekspozycja - w tej sekwencji mierzona jest liczbę osób, do których dotarł dany przekaz komunikacyjny;
- Zaangażowanie - tutaj istotna jest wielkość widowni, która zaangażowała się w kontakt z przekazem;
- Wpływ - tutaj dopiero możliwe jest zmierzenie, jaki wpływ działania komunikacyjne wywarły na odbiorcę - czy zapamiętał markę, jak ją postrzega markę, jakie są jego relacje z nią;

- Działanie - na tym etapie mierzy się fakt podjęcia przez odbiorcę określonego działania (np. zakupu produktu);
- Rekomendacja - to ostatni etap, w którym mierzy się zadowolenie użytkowników produktu i związaną z tym skłonność do polecenia go innym.

Tym etapom model Bartholomewa przyporządkowuje również poszczególne typy miar - tak więc poszczególne miary z jednej strony pasuje do określonego typu treści, z drugiej - do typu efektów.

Biorąc pod uwagę miary, można się zorientować, że do zmierzenia pierwszych dwóch etapów, ekspozycji i zaangażowania, mogą posłużyć takie narzędzia, jak analityka webowa, monitoring social media czy analityka social media. Etap wpływu jest mierzalny wyłącznie za pośrednictwem badań sondażowych przeprowadzanych na odbiorcach. Etap działania to znowu powrót do analizy danych z analityki webowej (o ile dana organizacja prowadzi sprzedaż online) i danych wewnętrznych firmy (wspomnianych danych sprzedażowych właśnie). Na etapie rekomendacji wracamy do monitoringu mediów (opinie zadowolonych klientów umieszczone w internecie) a równolegle pytamy w badaniu sondażowym o skłonność do polecenia danej marki.

Odnosząc założenia modelu Bartholomewa do pytania, czy duża liczba negatywnych komentarzy w mediach społecznościowych może być równoważna ze zmianami w wizerunku organizacji, procesie biznesowym czy stratami finansowymi, wiemy, że tak nie jest. Liczba osób, które zetknęły się z przekazem, to efekt z poziomu zasięgu. Liczba komentarzy czy wydzwięk tych komentarzy to efekt z poziomu zaangażowania. Zmiany wizerunku marki to efekt z poziomu wpływu. Natomiast wszelkie efekty biznesowe - takie jak zmiany w procesie biznesowym czy wyniki finansowe firmy (zarówno dodatnie, jak i ujemne) to efekt z poziomu działania.

Uproszczone rozumienie tego modelu zakładałoby, że im większy zasięg, tym większe zaangażowanie konsumentów, zapamiętywanie przez nich, a następnie preferowanie marki - i w konsekwencji podejmowanie pożądanych przez przedstawicieli marki działań. Pytanie, co dzieje się w sytuacji, gdy informacje o marce są niekoniecznie pozytywne? Czy przekaz, który spotyka się z negatywną reakcją odbiorców (krytyczne komentarze w sieci) w konsekwencji powoduje negatywne postrzeganie marki i spadek sprzedaży produktów?

Postanowiliśmy na nie odpowiedzieć, badając negatywne komentarze dotyczące sytuacji kryzysowych marek (w rozumieniu Moniki Czaplickiej), a równocześnie odpytując internautów o ich zdanie za pomocą wyników badania sondażowego.

Dodatkowym uzasadnieniem dla połączenia analiz opinii internautów (metodą analizy treści) z badaniami sondażowymi (metodą sondażu) był zbadany już wcześniej fakt, że większość internautów nie angażuje się w tworzenie czy komentowanie treści a jest jej biernymi konsumentami. Różne badania szacują liczbę takich biernych odbiorców. Jakob

Nielsen, duński ekspert użyteczności, wskazuje, że jest ich 90% i nazywa ich *lurkers* („przyczajeni”). Zaledwie 1% to *heavy users* (namiętni użytkownicy), którzy silnie angażują się w dyskusje, piszą dużo i pod wpływem emocji⁷.

Z kolei z badań firmy Forrester Research, która analizowała sposoby zachowań użytkowników internetu i opracowała ich segmentację w formie tzw. drabinki socjotechnodemograficznej, wynika, że biernych konsumentów treści internetowych jest 70%. To tzw. widzowie - czytają blogi, słuchają podcastów, oglądają wideo, czytają fora czy opinie o produktach - ale sami w sieci milczą⁸.

Skoro większość internautów nie jest aktywna w internecie, pojawiają się dalsze pytania. Czy zasadne jest wnioskowanie o kryzysie marki tylko na podstawie negatywnych komentarzy w mediach społecznościowych na jej temat? I czy same negatywne komentarze, bez przyjrzenia się dalszym konsekwencjom zamieszania w mediach społecznościowych, mogą być podstawą do wnioskowania, że organizacja przechodzi kryzys wizerunkowy, a powstałe zamieszanie przełoży się na jej działalność biznesową? Odpowiedzi na te pytania szukaliśmy prowadząc nasze analizy.

MATERIAŁY I METODY

Do analizy wybieraliśmy marki, informacje, które wywoływały dużą liczbę negatywnych reakcji. Zdecydowaliśmy się połączyć dwie metody badawcze: ilościową analizę treści i sondaż na reprezentatywnej próbie internautów i skonfrontować wyniki obydwu badań ze sobą. Jak wynika ze wcześniej cytowanych badań, opinie w internecie są pisane przez garstkę najaktywniejszych osób, zatem nie mogą być uznawane za reprezentatywne dla wszystkich internautów. Zastosowanie dwóch różnych metod miało na celu uzyskanie bardziej trafnego obrazu rzeczywistości.

Badanie było prowadzone dwutorowo: analizowaliśmy zawartość przekazów w serwisach internetowych i mediach społecznościowych pochodzących z monitoringu social media, natomiast nie dalej niż kilka tygodni po upublicznieniu problematycznej informacji na temat marki w mediach społecznościowych badaliśmy wizerunek marki na reprezentatywnej próbie internautów. Taki odstęp pomiędzy wydarzeniem a realizacją badania sondażowego pozwolił na sprawdzenie, na ile informacja o problemach marki utrwaliła się w głowach internautów.

Połączenie dwóch metod pozwoliło też przebadać dwa poziomy, na których pojawiają się efekty działań komunikacyjnych: zaangażowanie oraz wpływ. Dane uzupełnialiśmy

⁷ A. Łaszyn, *Media i Ty. Jak zarządzać kontaktem osobistym z dziennikarzami*, Warszawa 2015.

⁸ R. Reitsma, *The Data Digest: Twitter And Social Technographics*, Blogs.forrester.com, 22.01.2010, [online:] http://blogs.forrester.com/market_research/2010/01/the-data-digest-twitter-and-social-technographics.html [dostęp: 05.05.2017].

oficjalnymi danymi na temat wyników finansowych firm czy wynikami innych badań - rankingów reputacji marek.

Analiza dotyczyła dwóch sytuacji kryzysowych związanych z dwoma dużymi markami:

- Sokołów kontra Piotr Ogiński (2013)
- Reserved kontra młodzi socjaliści (2014)

Każdorazowo analizowane dane z monitoringu mediów (firma Newspoint) oraz przeprowadzono badanie sondażowe na reprezentatywnej próbie internautów (OBP Ariadna).

Tabela 2. Metodologia analiz.

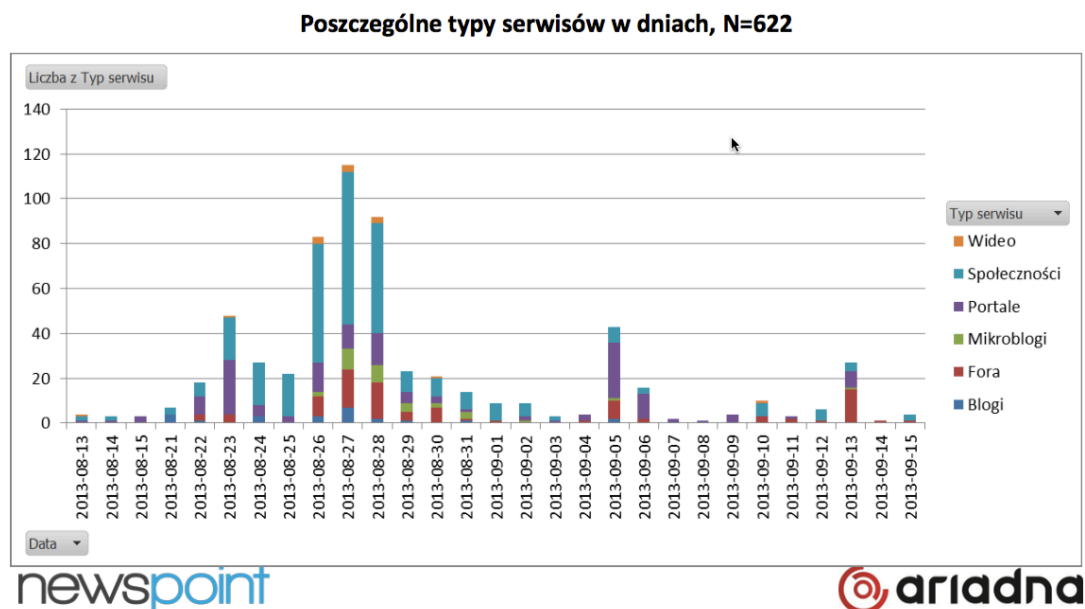
Sprawa	Sokołów kontra Piotr Ogiński	Reserved kontra młodzi socjaliści
Analiza treści	Dane z systemu Newspoint, okres 1 sierpnia 2013 – 15 września 2013. Analiza automatyczna i ręczna. Słowa kluczowe: „sokołów” + „tatar, „Piotr Ogiński”. Jednostka analizy: jeden post zawierający przynajmniej jedno wystąpienie słowa kluczowego. Liczba analizowanych artykułów: 622 Zastosowano pięć kategorii analizy w kluczu kodowym.	Dane z systemu Newspoint, okres 3 stycznia 2013 – 2 lutego 2013. Analiza automatyczna i ręczna. Słowa kluczowe: „reserved” + „nie kupujemy”/”nie kupuję”, „bojkot”. Jednostka analizy: jeden post zawierający przynajmniej jedno wystąpienie słowa kluczowego. Liczba analizowanych artykułów: 589. Zastosowano pięć kategorii analizy w kluczu kodowym.
Badanie sondażowe	Badanie zostało zrealizowane na ogólnopolskim panelu badawczym ARIADNA w terminie od 9 do 16 września 2013 roku. Struktura próby tożsama ze strukturą polskich internautów w wieku 15 lat i więcej ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, wielkość miejscowości zamieszkania oraz korzystanie z wiodących serwisów internetowych wg danych PBI/ Megapanel. Liczebność próby N=579 osób.	Badanie zostało zrealizowane na ogólnopolskim panelu badawczym ARIADNA w terminie od 10 do 12 marca 2014 roku. Struktura próby tożsama ze strukturą polskich internautów w wieku 15 lat i więcej ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, wielkość miejscowości zamieszkania oraz korzystanie z wiodących serwisów internetowych wg danych PBI/ Megapanel. Liczebność próby N=518 osób.

Źródło: T. Baran, A. Miotk, *Tatar z Sokolowa. Anatomia kryzysu w internecie*, Warszawa 2013; T. Baran, A. Miotk, *Czy można uciec przed sierpem i młotem? O wizerunkowej przygodzie LPP z Młodymi Socjalistami*, Warszawa 2014.

SOKOŁÓW KONTRA PIOTR OGIŃSKI

Piotr Ogiński jest wideoblogerem, prowadzącym kanał na YouTube pod hasłem „Kocham gotować”. Swoje programy adresuje raczej do młodszej publiczności, której prezentuje proste do przyrządzenia potrawy w rodzaju domowych hamburgerów. W 2013 roku doszło do jego konfliktu z marką Sokołów: vloger przygotował filmik z testem porównawczym dwóch rodzajów tataru: kupionego w sklepie na wagę oraz tataru firmy Sokołów. Usmażył obydwie produkty (choć tataru podaje się na surowo - przyp. A. M.), następnie je zamroził i po dwóch tygodniach wyjął z lodówki. Tatar firmy Sokołów zachował wprawdzie kolory, ale nawet pies Ogińskiego nie chciał go tknąć, stąd vloger wysnuł wniosek o tym, że produkt jest nafaszerowany chemikaliami. Jak twierdził sam vloger, po stworzeniu nagrania wysłał je przedstawicielom firmy Sokołów, jednak nie spotkał się z ich odzewem. Wobec tego miesiąc później, w marcu 2013 roku, vloger udostępnił film na swoim kanale. Choć toczyła się wokół niego intensywna dyskusja, szybko skręciła ona w stronę składu chemicznego przetworów mięsnych. Fani Ogińskiego byli jednak dość aktywni na oficjalnych profilach marki Sokołów, pisząc tam krytyczne komentarze na temat jej produktów. W sierpniu 2013 Ogiński otrzymał od prawników Sokołowa pismo z żądaniem usunięcia filmów z kanału. Vloger nagłośnił sprawę w swoich kanałach społecznościowych, co spowodowało zainteresowanie internautów i mediów społecznościowych. 5 września 2013 na skutek zawartej ugody Ogiński publicznie przeprosił producenta wędlin i ostatecznie wycofał filmy z internetu.

Wykres 1. Wzmianki o pozwie w rozbiciu na poszczególne dni, 13 sierpnia - 15 września 2013.

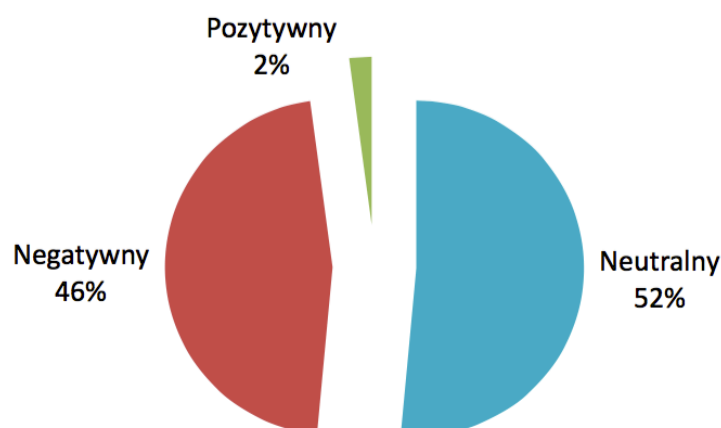


Źródło: T. Baran, A. Miotk, *Tatar z Sokołowa. Anatomia kryzysu w internecie*, Warszawa 2013.

Zatarg z Ogińskim nie przysporzył zwolenników marce. Większość komentarzy na temat marki miała charakter krytyczny⁹. Zwolennicy Ogińskiego dość szybko wskoczyli w tryb narracji „bezduszna korporacja kontra samotny sprawiedliwy” i bardzo mocno krytykowali markę; podobnie myślało wielu ekspertów branżowych. Nieliczni stanęli po stronie Sokołowa.

Wykres 2. Negatywny wizerunek marki Sokołów w komentarzach internautów.

Teksty dotyczące firmy lub jej produktów, N=606



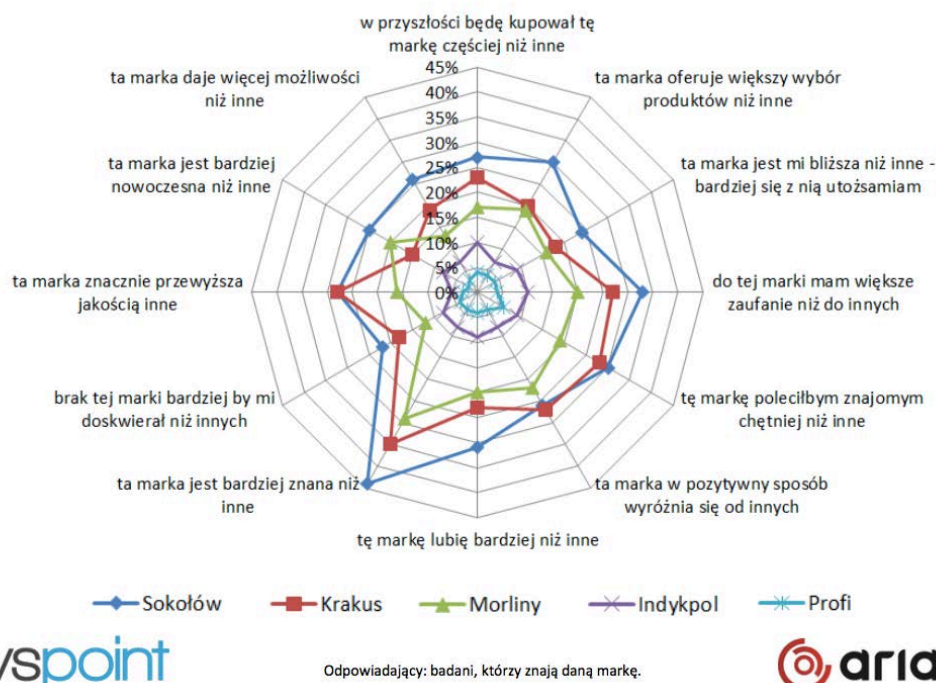
Źródło: T. Baran, A. Miotk, *Tatar z Sokołowa. Anatomia kryzysu w internecie*, Warszawa 2013.

Jednak badanie sondażowe, przeprowadzone kilka tygodni później, pokazało, że choć internauci słyszeli o konflikcie marki z Piotrem Ogińskim, marka miała najbardziej pozytywny wizerunek ze wszystkich marek wędlin z tej samej półki cenowej.

⁹ W kodowaniu tekstów uwzględniliśmy następujące kategorie wydziwisku: pozytywny, neutralny i negatywny. Teksty o wydziwisku pozytywnym zawierały wyrazy uznania, poparcia czy argumenty broniące stanowiska danej strony. Teksty o wydziwisku neutralnym bądź tylko informowały o sprawie, bądź miały zrównoważony charakter - zawierały tyle samo krytyki co obrony stanowiska danej strony. Teksty o wydziwisku negatywnym zawierały krytykę, sarkazm, dezaprobatę lub ironię w stosunku do stanowiska lub działań danej strony. Osobno były kodowane wzmianki (fragmenty tekstów) dotyczące vlogera Ogińskiego, osobno - marki Sokołów.

Wykres 3. Postrzeżenie marek produktów mięsnych.

Do których marek mięsnych pasuje dane stwierdzenie?



Źródło: T. Baran, A. Miotk, *Tatar z Sokołowa. Anatomia kryzysu w internecie*, Warszawa 2013.

Być może w momencie wykonania badania wizerunek marki był osłabiony - autorzy badania nie mieli jednak danych porównawczych, gdyż nie badali wizerunku Sokołowa wcześniej¹⁰. Jednak w relacji do wizerunków innych marek wędlin z tej samej kategorii cenowej Sokołów nadal był marką wiodącą, liderem w swojej kategorii. Czy tak wygląda wizerunek marki, która przeszła prawdziwy kryzys wizerunkowy? Można też przypuszczać, że skoro w tym samym czasie firma uzyskała dwukrotne wyróżnienie w ogólnoeuropejskim badaniu European Trusted Brands - Superbrands 2013 i 2014 to sprawa z Ogińskim raczej jej nie zaszkodziła¹¹.

¹⁰ Do tego typu badania należałoby prowadzić stały monitoring wizerunkowy marki (a najlepiej wielu marek) i przeprowadzać cykliczne pomiary. Koszty i złożoność takiego projektu sprawiają jednak, że musiałby to być szeroko zakrojony projekt badawczy, realizowany we współpracy z kilkoma-kilkunastoma wybranymi markami. Z kolei firmy prowadzą ciągłe badania wizerunku swoich marek na własny użytek, jednak są to dane wrażliwe, których nie udostępnia się zewnętrznym podmiotom.

¹¹ Sokołów SA. *Nagrodzeni i docenieni*, Sokolow.pl, [online:] <https://sokolow.pl/firma/nagrodzeni-i-docenieni> [dostęp: 05.05.2017].

Brakuje oficjalnych danych, czy zamieszanie związane z Piotrem Ogińskim wpłynęło na efekty biznesowe firmy. Można przypuszczać, że nie. Piotr Ogiński jest popularny w grupie wiekowej nastolatków i młodzieży. Tymczasem za zakup wędlin odpowiedzialni są rodzice, co więcej, wędliny często sprzedawane są w sklepach z opakowań zbiorczych, więc konsument często nie wie lub nie zwraca uwagi na markę wędlin, którą kupuje. Warto dodać, że spór najbardziej pomógł samemu Ogińskiemu, który wkrótce potem został uczestnikiem programu „MasterChef” i został zauważony przez tradycyjne media.

RESERVED KONTRA MŁODZI SOCJALIŚCI

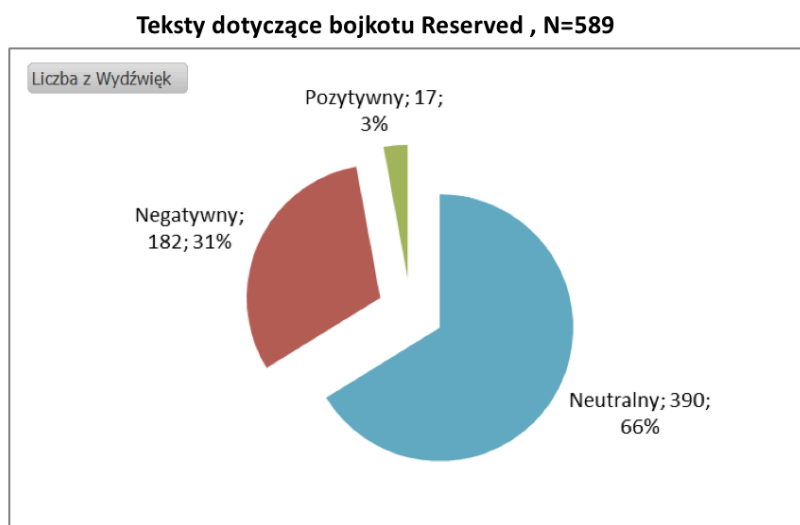
Kolejna sporna sytuacja, którą objęliśmy badaniem, dotyczyła marki Reserved. W Wigilię 2013 roku przedstawiciele firmy LPP, właściciela marki ogłosili, że przenoszą licencje swoich kilku marek na spółkę założoną na Cyprze. Początkowo sprawa nie wywołała jakichś szczególnych kontrowersji, jednak po Nowym Roku, gdy studenci wrócili na uczelnie, sprawą zajęli się Młodzi Socjaliści. Zaczęli oni nawoływać w internecie do bojkotu marki, zakładając specjalny fanpejdż.

Jak widać z analizy danych w mediach społecznościowych, Socjaliści wywołali wokół marki krytyczną dyskusję¹². Sprawą szybko zajęły się portale internetowe, a wycena akcji spółki odnotowała krótkoterminowy spadek. Jednak dyskusja wkrótce przybrała inny bieg - wiodącym kierunkiem rozważań stały się powody, dla których czołowe polskie spółki przenoszą swoją działalność poza granice kraju czy utyskiwania na polski system podatkowy. Być może wynikało to z umiejętnych relacji medialnych prowadzonych w tym czasie przez dział PR spółki.

¹² Zastosowaliśmy te same kategorie analizy wydźwięku, co w przypadku marki Sokołów.

Teksty o wydźwięku pozytywnym zawierały wyrazy uznania, poparcia czy argumenty broniące stanowiska danej strony. Teksty o wydźwięku neutralnym bądź tylko informowały o sprawie, bądź miały zrównoważony charakter - zawierały tyle samo krytyki co obrony stanowiska danej strony. Teksty o wydźwięku negatywnym zawierały krytykę, sarkazm, dezaprobatę lub ironię w stosunku do stanowiska lub działań danej strony.

Wykres 4. Komentarze na temat marki Reserved z systemu Newspoint.



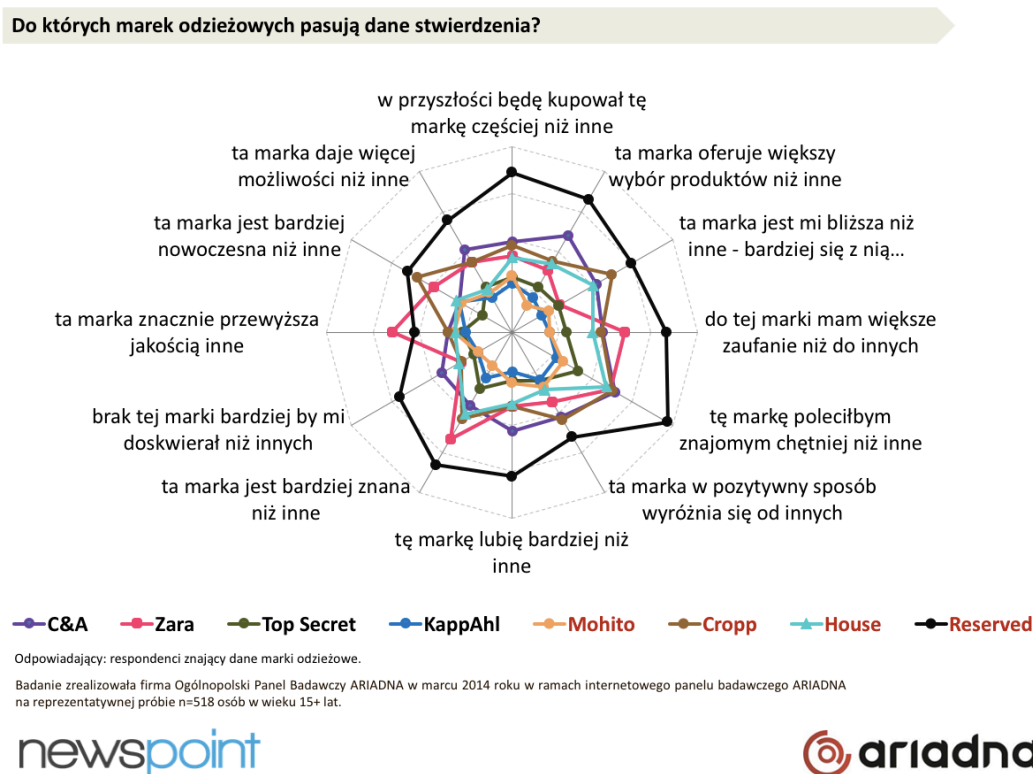
newspoint

ariadna

Źródło: T. Baran, A. Miotk, *Czy można uciec przed sierpem i młotem? O wizerunkowej przygodzie LPP z Młodymi Socjalistami*, Warszawa 2014.

Kilka tygodni później zmierzaliśmy badaniem sondażowym wizerunek marki. Okazało się, że choć wielu internautów słyszało o kontrowersjach, większość nie przyłożyła do nich specjalnej wagi. Marka była wciąż dobrze postrzegana przez odbiorców badania na tle innych, konkurencyjnych marek.

Wykres 5. Wizerunek marki Reserved.



Źródło: T. Baran, A. Miotk, *Czy można uciec przed sierpem i młotem? O wizerunkowej przygodzie LPP z Młodymi Socjalistami*, Warszawa 2014.

Na początku lutego 2014 firma Reserved opublikowała wyniki finansowe. Z danych podanych przez firmę wynikało, że sprzedaż w styczniu 2014 była o 29% większa niż w styczniu roku poprzedniego¹³. Wygląda na to, że główna grupa docelowa marki ruszyła na wyprzedaże do sieci sklepów, bez względu na nawoływania Młodych Socjalistów do bojkotu marki.

¹³ DK (Wyborcza.pl). *Bojkot zakończony fiaskiem? Reserved notuje wzrost sprzedaży*, wprost.pl, 03.02.2014, [online:] <https://www.wprost.pl/434839/Bojkot-zakonczony-fiaskiem-Reserved-notuje-wzrost-sprzedazy> [dostęp: 05.05.2017].

DYSKUSJA

Nasza analiza miała charakter badania wstępnego, dlatego posłużyliśmy się dość ograniczoną liczbą kategorii w analizie treści i ograniczoną liczbą pytań w badaniu sondażowym. Można by było oczywiście pogłębić badanie i rozszerzyć listy zagadnień i pytań dla każdej z metod, jednak na tym etapie uznaliśmy je za wystarczające. Przebadaliśmy dokładniej dwa przypadki marek. Temat oczywiście można byłoby pogłębić i pokazać nieco więcej aspektów związanych z sytuacjami problematycznymi, których te marki doświadczyły, jednak przekracza to znacznie ramy niniejszego artykułu. Można by było również rozszerzyć zakres badania, poszerzając listę badanych marek czy zastanawiając się nad klasyfikacją sytuacji kryzysowych i tym, który z danych typów sytuacji jest najbardziej prawdopodobny do zaistnienia pełnych cech kryzysu. To również wymagałoby szerszych i bardziej pogłębionych badań. Póki co, nasza analiza może stanowić punkt wyjścia do tego rodzaju analiz.

Z analiz dwóch omówionych przykładów marek wynika, że choć dana sporna sprawa wywołuje zainteresowanie w sieci i dużą liczbę negatywnych komentarzy, nie jest widoczne radykalne pogorszenie wizerunku marki. Jak pokazuje przykład Reserved i Młodych Socjalistów, problematyczna sytuacja, jakiej w sieci doświadcza marka, nie przekłada się na decyzje zakupowe konsumentów. Jednak tutaj warto pamiętać, że firmy nie zawsze podają tego typu informacje do wiadomości publicznej, zwłaszcza, jeśli w wynikach sprzedażowych odnotowano spadek.

W związku z tym duża liczba negatywnych publikacji w sieci nie jest równoważna z tym, że klienci zaczynają postrzegać markę w sposób krytyczny, a tym bardziej - odwracają się od niej. Nie może być zatem wyłączną przesłanką do zaistnienia kryzysu, jak w swojej definicji twierdzi Monika Czaplicka. O kryzysie możemy mówić dopiero wtedy, gdy spełniony jest cały ciąg wymienionych przez nią zależności: duża liczba negatywnych wzmianek w internecie > gwałtowne pogorszenie się wizerunku firmy > odwrócenie się konsumentów. Nawiązując do prezentowanego modelu Dona Bartholomewa, negatywne efekty problematycznej sytuacji powinny być widoczne nie tylko na poziomie zaangażowania, ale również na poziomach wpływu i oddziaływania.

Sam pomiar przeprowadzony tylko na poziomie zaangażowania (duża liczba negatywnych publikacji) pokazuje, że nie można mówić o kryzysie wizerunkowym. Dlatego stosowanie samego monitoringu mediów do badania kryzysów wizerunkowych, jest zdecydowanie niewystarczające. Pomiar powinien być prowadzony również na poziomie wizerunku marki (badania sondażowe) oraz na poziomie oddziaływania na biznes firmy (wewnętrzne dane firmy). Tego typu sytuacje mogą wyglądać groźnie, jeśli bierzemy pod uwagę tylko negatywne wzmianki i ich zasięg - ale niekoniecznie rozwijają się w groźnym dla firmy kierunku.

Niektórzy mogliby uznać, że jest to wiedza zdroworozsądkowa: nie każdemu negatywnemu szumowi w sieci towarzyszy utrata wizerunku firmy czy odwrót klientów. Jednak każdemu przypadkowi problematycznej sytuacji marki towarzyszy dość ożywiona dyskusja w mediach branżowych. Jej autorzy wyrażają również zdroworozsądkowe przekonanie, że tak duża negatywna debata z pewnością odbije się na wizerunku marki. Kto w takim razie ma rację? Bez prób weryfikacji empirycznej doprawdy trudno to rozstrzygnąć. Kwestia związku dużej liczby negatywnych wzmianek w internecie i jej wpływu na rozwój kryzysu wizerunkowego może i powinna być badana jeszcze bardziej dokładnie, niż to zrobiliśmy. Wymaga to jednak przeprowadzenia dużo bardziej złożonego projektu badawczego, w którym należałoby określić, jakie typy konfliktów mogą zagrażać wizerunkowi marki, jak dużo negatywnych wzmianek generują, jak duże jest ich natężenie i czy wpływają na wizerunek oraz ostateczne wyniki biznesowe danej marki.

Rozróżnienia i uporządkowania wymagałaby definicja kryzysu i jego efektów medialnych. Jak pokazały nasze analizy, nie każdy spór owocujący falą negatywnych publikacji, czy to w mediach, czy w mediach społecznościowych, nosi znamiona kryzysu. Nie zawsze fali negatywnych publikacji towarzyszy gwałtowne pogorszenie się wizerunku marki. Czy wynika to z umiejętności zarządzających kryzysem? Niekoniecznie. Sokołów był szeroko krytykowany w branży marketingowej za nieodpowiednie postępowanie z vlogerem, natomiast debata wokół LPP (być może właśnie z inspiracji zarządzających marką), ostatecznie podążyła na inne tory.

Innym wątkiem, który domagałby się zweryfikowania, jest kwestia wywierania wpływu przez liderów opinii na odbiorców produktów danej marki. Na ile treści tworzone przez danego lidera opinii i jego zwolenników mają wpływ na klientów danej marki? Czy wpływ ten jest silniejszy, jeśli grupy są tożsame, nie można o nim natomiast mówić, kiedy mamy do czynienia z dwoma różnymi, niepasującymi do siebie grupami, jak fani Ogińskiego i osoby kupujące produkty mięsne Sokołowa?

Warto byłoby - ale to również temat na osobne badanie - przyjrzeć się bojkotom konsumenckim w Polsce i ich sile oddziaływania na marki, w porównaniu z bojkotami konsumenckimi w innych państwach, zwłaszcza tych, w których świadomość konsumencka i aktywność konsumentów w kontaktach z markami, jest silna.

Podsumowując, nasza analiza pokazuje, że sama duża liczba negatywnych wzmianek nie jest tożsama z kryzysem wizerunkowym, bo nie towarzyszy jej radykalne pogorszenie się wizerunku marki oraz zmiana w zachowaniach konsumentów. Może być zaledwie przesłanką do zaistnienia kryzysu. Temat z pewnością wymaga jeszcze dalszego badawczego pogłębienia.

Literatura

1. Czaplicka, M. *Zarządzanie kryzysami w mediach społecznościowych*, Gliwice 2013.
2. Łaszyn, A. *Komunikacja kryzysowa* [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Warszawa 2011, s. 154-178.
3. Łaszyn, A. *Media i Ty. Jak zarządzać kontaktem osobistym z dziennikarzami*, Wydawnictwo Message House, Warszawa 2015.
4. Murdoch, A. *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2001.

Raporty :

5. Baran, T., i Miotk, A. *Tatar z Sokółowa. Anatomia kryzysu w internecie*, Warszawa 2013.
6. Baran, T., i Miotk, A. *Czy można uciec przed sierpem i młotem? O wizerunkowej przygodzie LPP z Młodymi Socjalistami*, Warszawa 2014.

Źródła internetowe:

7. Bartholomew, D. *Social Media Metrics & Measurement Continue to Evolve*, Blog Metricsman, 09.06.2014, [online:] <https://metricsman.wordpress.com/2014/06/09/social-media-metrics-measurement-continue-to-evolve/> [dostęp: 05.05.2017].
8. Reitsma, R. *The Data Digest: Twitter And Social Technographics*, blogs.forrester.com, 22.01.2010, [online:] http://blogs.forrester.com/market_research/2010/01/the-data-digest-twitter-and-social-technographics.html [dostęp: 05.05.2017].
9. Sokółów SA. *Nagrodzeni i docenieni*, Sokolow.pl, [online :] <https://sokolow.pl/firma/nagrodzeni-i-docenieni> [dostęp: 05.05.2017].
10. DK, wyborcza.pl, *Bojkot zakończony fiaskiem? Reserved notuje wzrost sprzedaży*, wprost.pl, 03.02.2014, <https://www.wprost.pl/434839/Bojkot-zakonczony-fiaskiem-Reserved-notuje-wzrost-sprzedazy> [dostęp: 05.05.2017].