

Karolina Ołtarzewska

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

Zarządzanie komunikacją kryzysową w serwisie społecznościowym Facebook za pomocą public relations. Analiza wybranych sytuacji kryzysowych w latach 2011–2015

Streszczenie

W artykule przedstawiono autorską typologię sytuacji kryzysowych, które podzielono na: zawinione przez organizacje i zarządzane prawidłowo, zawinione przez organizacje i zarządzane nieprawidłowo oraz niezawinione przez organizacje i zarządzane prawidłowo, a także niezawinione przez organizacje i zarządzane nieprawidłowo. Celem takiego podziału jest stworzenie kodeksu dobrych praktyk, który będzie zawierał elementy podręcznika kryzysowego z uwzględnieniem narzędzi kryzysowych, umożliwiających uniknięcie błędów komunikacyjnych.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, Facebook, zarządzanie kryzysowe, public relations, komunikacja.

Crisis management in Facebook based on public relations. Analysis of selected crisis case studies in the years 2011–2015

Abstract

In the article the author takes up some specific types of the crises situations in the author's division: crises committed by organization and managed correctly, crises committed by organization and managed incorrectly, crises without fault by organization and managed correctly, crises without fault by organization and managed incorrectly. The aim of this article is to prepare codex of best practices included crises tools to avoid communication mistakes.

Keywords: social media, Facebook, crisis management, public relations, communication.

Wprowadzenie

Sytuacje kryzysowe, w związku z którymi jest prowadzona komunikacja w serwisie społecznościowym Facebook, mogą mieć różną etiologię. Niektóre z nich mogą pojawić się na skutek nieprawidłowości w firmie w aspekcie jej funkcjonowania, przez co skutki takich działań dotyczą w bezpośredni sposób klientów lub usługobiorców marki. Użytkownicy serwisów społecznościowych wyrażają najczęściej swoje niezadowolenie

w serwisach społecznościowych, także na Facebooku, w postaci niepochlebnych postów lub komentarzy, często przepełnionych negatywnymi emocjami. Przykładem sytuacji kryzysowej wywołanej przez firmę może być opublikowany przez nią post niosący obraźliwy dla pewnej grupy przekaz, choć być może nie miał on takiego celu. W takich przypadkach sytuacja kryzysowa została wywołana przez markę i słusznie jest ona oskarżana przez internautów o brak profesjonalizmu.

Innym przypadkiem, w którym firma musi prowadzić komunikację kryzysową na Facebooku, mogą być sytuacje kryzysowe przez nią niezawinione. Użytkownicy serwisu społecznościowego wywołują wówczas często sytuacje kryzysowe, pisząc niepochlebne posty i komentarze niebędące odpowiedzią na konkretne problemy firmy. Przykładem może być niezadowolenie klientów spowodowane rozczarowaniem wynikającym z nieodpowiedniej jakości produktu lub usługi, jednak istnieje potwierdzenie tego, że były one prawidłowej jakości. Kryzys w takich przypadkach ma wyłącznie charakter medialny i nie jest związany ze złym funkcjonowaniem firmy.

Rozpatrując oba aspekty zawinionych i niezawinionych przez firmę sytuacji kryzysowych, należy przeanalizować je pod względem sprawności procedur komunikacyjnych (w tym sztabu kryzysowego) w ich rozwiązywaniu. Zarówno jedne, jak i drugie przypadki mogą być rozwiązane poprawnie przez firmę. Przy prawidłowych działaniach komunikacyjnych mogą one przechylić szalę sukcesu na stronę firmy lub mogą być przeprowadzone w sposób niepoprawny, pozostawiając problem nierozwiązany i pogrążając markę w kryzysie komunikacyjnym poprzez eskalację błędów w zakresie komunikacji z otoczeniem.

Biorąc pod uwagę wszystkie przywołane aspekty, w których może się znaleźć firma w mediach społecznościowych, należy określić typologię sytuacji kryzysowych i przeanalizować je pod względem komunikacyjnym w najpopularniejszym serwisie społecznościowym (Facebook). Cztery kategorie sytuacji są następujące: sytuacje kryzysowe zawinione przez firmę i administrowane prawidłowo, zawinione i administrowane nieprawidłowo, następnie niezawinione i administrowane prawidłowo, a wreszcie niezawinione i administrowane nieprawidłowo.

Sytuacja kryzysowa zawiniona i administrowana prawidłowo

W tego rodzaju sytuacjach kryzysowych zawinionych i administrowanych prawidłowo należy podkreślić winę firmy, która swoimi nieprzemysłanymi działaniami wywołała kryzys komunikacyjny. Jednakże dzięki swojemu profesjonalizmowi i za pomocą narzędzi, jakie daje serwis społecznościowy Facebook, potrafiła mądrze i efektywnie zarządzać kryzysem w taki sposób, że zakończył się on pomyślnie dla organizacji, nie narażając jej wizerunku na szwank. Zarazem komunikacja kryzysowa definio- wana chińskim symbolem oznaczającym zarówno „zagrożenie”, jak i „szansę”¹ może

¹ M. Przybysz, *Kościół w kryzysie? Crisis management w Kościele w Polsce*, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej Biblos, Tarnów 2008, s. 25.

doprowadzić do polepszenia wizerunku i wpłynięcia na jeszcze bardziej pozytywne postrzeganie firmy przez jej otoczenie. Jeśli działania zostaną podjęte profesjonalnie, odpowiedzialnie i wiarygodnie poprowadzone w oczach grup docelowych, wtedy wizerunek może ulec znacznej poprawie. Każdy konflikt, w którym marka bierze udział, można uznać za czynnik twórczy, mogący sprzyjać wyzwalaniu nowych pomysłów oraz umożliwiający wypracowywanie pewnych zachowań pozbawionych schematów, a to może owocować sukcesem². Działania firmy podjęte w trakcie kampanii Heyah wykorzystującej wizerunek Lenina obrazują troskę marki o dobrą komunikację z otoczeniem i choć należą do wywołanych przez firmę bezpośrednio na Facebooku i poza nim, to działania antykryzysowe zostały jednak poprowadzone efektywnie w ramach tej samej przestrzeni serwisu, prowadząc do umocnienia wizerunku marki.

Z początkiem 2013 roku Polska Telefonia Cyfrowa (PTC), do której należała sieć komórkowa Heyah, wprowadziła kampanię marketingową wzbudzającą pytanie o granice prowokacji w reklamie. Główną postacią, do której nawiązywała komunikacja firmy, był Włodzimierz Lenin, przywódca kojarzony ze stworzeniem bolszewizmu – ustroju totalitarnego, który przerodził się w komunizm. Postać Lenina jest w krajach demokratycznych symbolem zbrodniarza i mordercy milionów rodaków. W kontekście polskim stanowi symbol wojny polsko-bolszewickiej, która również pochłonęła wiele ludzkich istnień³.

Na oficjalnym fanpage'u operatora od razu pojawiły się krytyczne wpisy tłumaczące powód niezadowolenia internautów. Nie brakowało także głosów w obronie kampanii jako tej, która miała na celu wyśmianie komunizmu. Pojawiały się apele, żeby zdystansować się do całej sytuacji, bo to może sprawić, że w Polsce z niczego nie będzie można już żartować⁴. Po lawinowej krytyce użytkowników Facebooka firma wystosowała odpowiedź w postaci posta, mającego na celu wytłumaczenie zamysłu stworzenia takiego, a nie innego charakteru kampanii marketingowej:

W odpowiedzi na komentarze, które pojawiają się w nawiązaniu do naszej ostatniej kampanii, chcieliśmy powiedzieć, że jedynym celem reklamy jest poinformowanie Konsumentów o najnowszej ofercie sieci Heyah, której użytkownicy mogą otrzymać 60 minut do wszystkich za 1 złoty. Kampania została przygotowana w wyraźnie żartobliwy sposób i próby rozważania spotu inaczej, niż jako nawiązanie do słowa rewolucja, nie są kierunkiem, w którym chcieliśmy iść⁵.

Po trwającej wciąż fali krytycznych komentarzy także na Facebooku oraz zgłoszeniu do Komisji Etyki Reklamy ponad tysiąc skarg na kampanię, sieć Heyah postanowiła ją wycofać i przeprosić za reklamę z wykorzystaniem wizerunku Lenina. Kampania trwała

² D. Tworzydło, *Public relations – teoria i studia przypadków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003, s. 44.

³ A. Bialic, *Niesmaczna kampania Heyah*, <http://komorkomania.pl/4724,niesmaczna-kampania-heyah> (dostęp: 13.11.2017).

⁴ Ł. Szewczyk, *Lenin w kampanii Heyah zbyt kontrowersyjny dla internautów*, <http://media2.pl/reklama-pr/99420-Lenin-w-kampanii-Heyah-zbyt-kontrowersyjny-dla-internautow-wideo.html> (dostęp: 13.11.2017).

⁵ A. Bialic, *op. cit.*

zaledwie pięć dni⁶. Dnia 7 stycznia 2013 roku marka wystosowała oficjalne oświadczenie na swoim oficjalnym fanpage'u, w którym poinformowała fanów, że pod wpływem dyskusji na temat wątków ideologicznych zdecydowała się wstrzymać kampanię.



Rycina 1. Fanpage Heyah

Źródło: <https://www.facebook.com/heyah/posts/10151265101908073> (dostęp: 16.11.2017).

Również pod postem, będącym oświadczeniem marki, pojawiło się ponad 500 komentarzy, w których zniecierpliwieni internauci pytali, czemu reklama wciąż nie znika z przestrzeni publicznej w postaci telewizji, radia czy outdooru. Należy zaznaczyć, że manager do spraw komunikacji Heyah nie pozostawił odbiorców samym sobie, ponieważ odpowiadał na zarzuty, tłumacząc cierpliwie, że proces zatrzymania kampanii potrwa jakiś czas, ale na pewno nastąpi. Miało to pozytywny wydźwięk, ponieważ firma tym sposobem jednoznacznie podtrzymała, że chce zrobić wszystko, by pokazać odbiorcom, jak bardzo zależy jej na opinii konsumenta.

Niektórzy użytkownicy, analizując późniejsze poczynania marki i brak jakichkolwiek zmian w wygaszaniu kampanii, stwierdzili, że konsumenci zostali oszukani przez Heyah. Takiego zdania był Przemysław Pajak, autor bloga spidersweb.pl. Swoją tezę oparł z jednej strony o własne obserwacje, że reklamy nie znikają z mediów z upływem czasu, z drugiej zaś o fachową opinię osoby z branży reklamowej. Okazało się, że reklamę z telewizji, radia oraz Internetu można wycofać w ciągu kilku godzin i nie jest to skomplikowana procedura, która zdarza się często w ostatniej chwili. Zatem reklama Heyah nie powinna być emitowana w tych wszystkich mediach zaraz po publikacji oficjalnego oświadczenia na Facebooku. Autor bloga skontaktował się także

⁶ J. Korus, *Heyah wycofuje kampanię: Lenin jest już historią*, <http://polska.newsweek.pl/heyah-wycofuje-kampanie-lenin-jest-juz-historia,100236,1,1.html> (dostęp: 16.11.2017).

z jedną z agencji outdoorowych zapytaniem, ile trwa usunięcie reklam z billboardów, uzyskując informację, że może to potrwać od kilku dni do kilku tygodni w zależności od tego, jaki zasięg miała kampania⁷.

Pająk w swoim artykule powrócił do analizy słów oświadczenia, w którym napisano, że zdecydowano się na wstrzymanie kampanii, jednak nie zaznaczono, kiedy miałyby to nastąpić⁸. Dlatego też nie dziwią liczne komentarze internautów zwracających uwagę na ciągłość reklam w mediach audiowizualnych.

Niezadowolone internautów wobec działań marki wyrażało się nie tylko poprzez komentarze pod postami, lecz także w bardziej zorganizowany sposób. Stworzono wydarzenie na Facebooku, które nazwano „Stop sowietyzacji – bojkot Heyah za Lenina!”. Termin wyznaczono na 30 marca 2013 roku o godzinie 12:00. W opisie organizator przybliżył tematykę kryzysu, z którym zetknęła się sieć komórkowa, stwierdzając, że do swojej reklamy firma wykorzystwała największego zbrodniarza wszechczasów, winnego śmierci ponad 100 milionów ludzi. Na wydarzeniu można było również dostrzec zachętę do składania skarg do Rady Reklamy z uwzględnieniem nieetycznego zachowania marki⁹.

Zdania internautów na oficjalnym fanpage’u marki były podzielone, ponieważ znalazły się osoby, które broniły Heyah i kontrowersyjnej kampanii, twierdząc, że młodzi ludzie będący grupą docelową sieci komórkowej nie pamiętają czasów komunizmu i akcja reklamowa ich nie uraziła. Inne głosiły, że należy wprowadzić więcej poczucia humoru, ponieważ spot reklamowy miał charakter prześmiewczy i żartobliwy, dlatego nie należy traktować go poważnie¹⁰.

Podsumowując analizowany przypadek PTC i Heyah, można stwierdzić, że kryzys, który dotknął markę, był przez nią zawiniony, jednak w serwisie społecznościowym Facebook był administrowany poprawnie¹¹. Wystosowano dwa oświadczenia, opublikowane nieprzypadkowo na oficjalnym fanpage’u marki, ponieważ właśnie na tym kanale kryzys komunikacyjny przybrał największy zasięg i wygenerował największe zaangażowanie odbiorców. Pierwsze z oświadczeń miało za zadanie wytłumaczyć prawidłową interpretację przekazu i wyczuć nastroje internautów. Kiedy marka Heyah upewniła się, że to nie wystarczy, zdecydowała się wycofać kampanię, kalkulując zyski i straty wynikające z nastrojów internautów. Firma zakomunikowała o tym kolejnym postem w postaci oświadczenia, jednak i pod nim pojawiło się wiele negatywnych

⁷ P. Pająk, *PTC ściemnia, że wycofało reklamy Heyah z Leninem. Oto dowody*, <http://www.spidersweb.pl/2013/01/ptc-sciemnia-ze-wycofalo-reklamy-heyah-z-leninem-oto-dowody.html> (dostęp: 16.11.2017).

⁸ *Ibidem*.

⁹ M. Gąsior, *„Stop sowietyzacji”. Internauci chcą bojkotować Heyah za reklamę z Leninem*, <http://natemat.pl/45769,stop-sowietyzacji-internauci-chca-bojkotowac-heyah-za-reklame-z-leninem> (dostęp: 16.11.2017).

¹⁰ *Internauci oburzeni reklamą Heyah z Leninem. „Precz z komuną”, „Podpalic ich siedziby”*, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/internauci-oburzeni-reklama-heyah-z-leninem-precz-z-komuna-podpalac-ich-siedziby> (dostęp: 16.11.2017).

¹¹ *Branża: reklamy Heyah z Leninem to nic szokującego*, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/branza-reklamy-heyah-z-leninem-to-nic-szokujacego> (dostęp: 16.11.2017).

komentarzy. Tym razem chodziło o opóźnienia w znikaniu reklam z przestrzeni mediów masowych i outdoorowych. Marka, mimo szybkiego generowania nowych komentarzy, odpowiadała na powtarzające się pytania, uspokajając, że wycofywanie jest realizowane i przebiega etapowo, zapewniając tym samym, że reklama zniknie niebawem na dobre.

Trudno stwierdzić, czy marka mówiła prawdę o wycofaniu się z nieudanego pomysłu, ponieważ kilka tygodni po oświadczeniu nadal można było obserwować plakaty na billboardach, które fotografowali i publikowali internauci. Można jednak domniemywać, że nie wynikało to z oszustwa, lecz niezbyt dobrze skoordynowanej akcji procedur odwoływania. Nie wiadomo także, czy kryzys został wywołany przypadkiem przez brak przewidzenia skutków, czy też kampania miała za zadanie zaszokować. W strategii komunikacyjnej mogło być zaplanowane wycofanie publikacji, aby stworzyć szum medialny i pokazać „ludzką twarz” marki, która słucha swojego otoczenia. Specjaliści jednak twierdzą, że kryzys z Leninem mógł jedynie zaszkodzić marce w branży. Nie zaszkodził jej jednak na rynku konsumenckim.

Sytuacja kryzysowa zawiniona i administrowana nieprawidłowo

W tym punkcie zostanie przeanalizowana sytuacja, która została zawiniona przez firmę w ramach źle prowadzonej komunikacji z klientem lub internautą, a konsekwencją błędów był kryzys komunikacyjny na oficjalnym fanpage’u firmy. Mimo szansy administrowania go w taki sposób, by w efekcie jednoznacznie zażegnać konflikt i usatysfakcjonować odbiorców, marka popełniła liczne błędy i zaniedbania. Wynikiem takiego postępowania był kryzys medialny, który przyczynił się do poinformowania o problemach firmy, także tych niezwiązanych z marką osób oraz rozszerzył zasięg kryzysu na inne kanały mediów społecznościowych, utrudniając tym samym możliwość kontrolowania kryzysu. Skutkiem działań w przypadku platformy cyfrowej nc+ był brak jednoznacznego rozwiązania sytuacji kryzysowej. Kryzys ten administrowany nieprofesjonalnie doprowadził do poważnego uszczerbku na wizerunku tej marki i pomimo upływu czasu nadal istnieje w świadomości odbiorców jako nierozwiązany.

Case study z udziałem platformy cyfrowej nc+ jest przykładem sytuacji kryzysowej zawinionej przez firmę i nieprawidłowo administrowanej. Sytuacja dotyczyła połączenia dwóch platform telewizji cyfrowej – n i Cyfry+, które weszły ponownie na rynek jako nowa marka nc+. Oficjalne ogłoszenie oferty przez prezesa nc+ nastąpiło 21 marca 2013 roku w Hilton Warsaw Hotel. Podkreślono wówczas, że od tej pory klienci nie będą musieli wybierać pomiędzy dwoma płatnymi telewizjami¹².

Zaraz po ogłoszeniu nowego planu abonamentowego na oficjalnym fanpage’u nc+ wybuchł kryzys w postaci gwałtownie mnożących się negatywnych komentarzy dotychczasowych abonentów platform n oraz Cyfry+ skarżących się, że zostali oszukani.

¹² *Historia kryzysu NC+ (krok po kroku)*, http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/41452,Historia-kryzysu-NC_-_krok-po-kroku_ (dostęp: 24.10.2017).

Niezadowoleni klienci skarżyli się na dobór kanałów, ceny, a także na czas trwania umowy. Administratorzy fanpage'a w odpowiedzi na falę krytyki wystosowali post o następującej treści:

Jest nam przykro, że nasza oferta spotkała się z taką krytyką z Waszej strony. Z drugiej strony – rozumiemy Wasze zaniepokojenie. Nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć na każde z Waszych pytań indywidualnie. Obiecujemy, że jutro w serii postów wyjaśnimy kwestie, o które pytacie¹³.

Już na początku wprowadzenia nowej oferty popełniono wiele błędów komunikacyjnych. Największy problem wynikał z niepoinformowania swoich klientów w sposób rzetelny, na czym miałyby polegać zmiany i jakie niesie to następstwa dla dotychczasowego klienta. Specjaliści public relations zgodnie twierdzili, że gdyby firma na samym początku sprawnie i wyczerpująco informowała abonentów za pomocą wiadomości e-mailowych lub kontaktów telefonicznych, w których była posiadaniu, być może do kryzysu by nie doszło. Na zapoznanie klientów ze zmianami był też czas na Facebooku, ponieważ oficjalny fanpage platformy nc+ powstał dwa tygodnie przed wprowadzeniem na rynek nowej oferty. Już wtedy internauci zadawali pytania i sygnalizowali niejasności związane z nowym produktem, jednak ich głos został zignorowany przez managerów do spraw komunikacji zajmujących się administracją strony. Z takich pytań można było na bieżąco tworzyć zestaw Q&A i zamieścić go za pomocą aplikacji notatnikowej na Facebooku bądź przypiętego na górze strony posta. Tak się nie stało, a dodatkowo materiał, jaki pojawiał się na fanpage'u firmy, sprawiał wrażenie nieprzemyślanego i chaotycznego¹⁴.

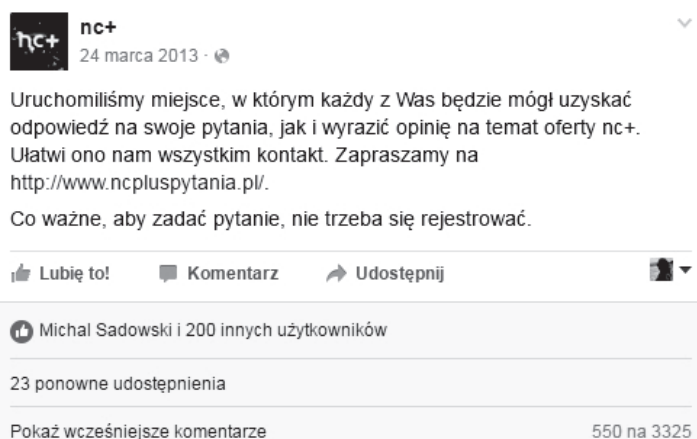
Największym problemem komunikacyjnym okazały się przede wszystkim braki personalne w biurze obsługi klienta i w punktach sprzedaży. Mimo zatrudnienia dodatkowych pracowników do obsługi, liczba osób zgłaszających się z zapytaniami była większa, niż zakładała firma. Sytuacja ta sprawiła, że na fanpage'u marki oprócz krytyki dotyczącej nowej oferty zaczęły się pojawiać masowo negatywne komentarze w związku z brakiem profesjonalnej obsługi klienta i zajętych infolinii. W dniu ogłoszenia oferty na fanpage'u marki pojawiło się około czterech tysięcy komentarzy internautów, a w ciągu dwóch kolejnych dni znowu około dwóch tysięcy¹⁵.

Kolejnym błędem, który jeszcze bardziej pograżył markę w kryzysie, było stworzenie oddzielnego forum *ncpluspytania.pl*. W zamyśle forum miało za zadanie przekierować wszystkie negatywne komentarze w jedno miejsce tak, by nie były one generowane na oficjalnym fanpage'u, który miał pełnić rolę wizytówki marki.

¹³ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem w social media*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014, s. 198.

¹⁴ T. Wojtas, *Eksperti public relations o kryzysie nc+: strzał w stopę*, <http://www.wirtualnemedia.pl/arttykul/eksperti-public-relations-o-kryzysie-nc-strzal-w-stopę> (dostęp: 24.10.2017).

¹⁵ M. Czaplicka, *op. cit.*, s. 199.



Rycina 2. Fanpage nc+

Źródło: <https://web.facebook.com/ncplus> (dostęp: 24.03.2016).

Stworzenie zewnętrznego forum nie rozwiązało sprawy, ponieważ firma nadal ignorowała większość pytań ze strony niezadowolonych internautów, a nowe miejsce dyskusji nie przyciągnęło szerokiej rzeszy klientów. Posunięcie to nie zostało do końca przemyślane, ponieważ celem była ucieczka z kryzysem z przestrzeni Facebooka, co w konsekwencji się nie udało. Forum zewnętrzne jest łatwiej kontrolować, to tu przekierowuje się częściową dyskusję z głównego strumienia komunikacji, ale za to dopuszcza anonimowość osób, nie wymagając rejestracji, co spowodowało, że firma nie mogła kontrolować, czy negatywne komentarze generują realni klienci, czy hejterzy. Poczucie anonimowości w sieci stwarza też pokusę do używania wulgaryzmów, przez co dyskusja staje się często niemerytoryczna. Wyjściem z sytuacji i pracą nad oczyszczeniem fanpage'a z krytyki mogło być stworzenie zakładki dyskusyjnej na Facebooku¹⁶.

Widząc, że największy ruch jest generowany właśnie na oficjalnym fanpage'u marki, administrator powinien od razu stać się wirtualnym biurem obsługi klienta. Mimo dużej liczby wpisów generowanych w szybkim tempie manager do spraw komunikacji odpowiadający za stronę powinien przekierowywać pytania na poziom wiadomości prywatnych. Utworzony sztab, składający się z kilku lub kilkunastu osób, mógłby sprawnie odpowiadać na każde pytanie, dając poczucie klientowi, że jest on traktowany indywidualnie, a reakcja ze strony firmy jest szybka i profesjonalna. Odpowiadając na takie pytania, można było tworzyć w tym samym czasie szablony odpowiedzi, ponieważ większość pytań się powtarzała, a odpowiadanie gotowymi formułami usprawniłoby komunikację.

Po dwóch dniach trwania kryzysu i stworzonym forum dyskusyjnym administratorzy fanpage'a przestali prowadzić jakikolwiek dialog z internautami. Utworzeniu nowego miejsca w postaci forum towarzyszyło zablokowanie możliwości dodawania postów

¹⁶ T. Wojtas, *op. cit.*

na stronie, co jeszcze bardziej zdenerwowało użytkowników. W sposób negatywny należy także rozpatrywać wypowiedź dla portalu wirtualnedia.pl Norberta Kilena, przedstawiciela agencji Think Kong odpowiedzialnej za administrowanie strony. Stwierdził on w wywiadzie, że należy odczekać, aż temperatura dyskusji opadnie¹⁷. Przedstawiciel agencji nie powinien się wypowiadać w mediach, ponieważ jest tylko usługodawcą firmy. Jakichkolwiek informacji mediom powinien udzielać rzecznik prasowy lub osoby zasiadające w zarządzie firmy.

Platforma nc+ jako marka nie doceniła powagi sytuacji, nie posiadając przede wszystkim przygotowanego przed wprowadzeniem oferty planu postępowania w sytuacji kryzysowej, a dodatkowo nie planując na bieżąco komunikacji skierowanej w sposób bezpośredni do klientów i do mediów. Przez takie niedociągnięcia marka nie potrafiła w sprawny sposób odpowiadać na pytania i wątpliwości, które pojawiały się od samego początku wprowadzenia na rynek nowej oferty. Prowadzona w ten sposób komunikacja oceniana jest jako nieprofesjonalna, a wręcz arogancka¹⁸.

Już na samym początku, jeszcze w dniu wybuchu kryzysu, internauci zauważyli, że negatywne opinie znikają usuwane lub ukrywane przez administratorów. W ramach protestu został stworzony antypage pod nazwą *Anty NC+*.



Rycina 3. Antypage Anty NC+

Źródło: <https://web.facebook.com/antyncplus> (dostęp: 24.10.2017).

Jego pomysłodawcą i założycielem był Dawid Zieliński, student dziennikarstwa z Poznania. Alternatywa dla oficjalnego fanpage'a miała służyć jako miejsce komunikowania się klientów bez bariery ocenzurowania. W ciągu czterech dni trwania kryzysu stronę polubiło około 30 tysięcy fanów¹⁹.

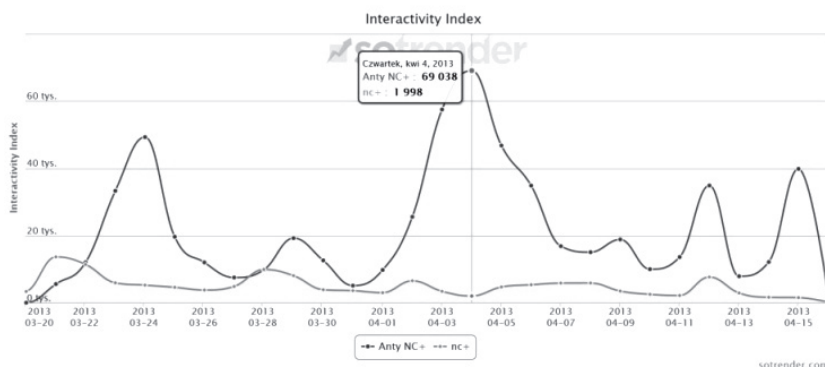
¹⁷ M. Fal, *Internauci wściekli na nc+, a marka chowa głowę w piasek. Czy gra na czas to dobry sposób na wizerunkowy kryzys?*, <http://natemat.pl/55651,internauci-wsciekli-na-nc-a-marka-chowa-glowe-w-piasek-czy-gra-na-czas-to-dobry-sposob-na-wizerunkowy-kryzys> (dostęp: 24.10.2017).

¹⁸ P. Łuty, *Czy nc+ mogło uniknąć katastrofy?*, <http://www.forbes.pl/czy-nc-moglo-uniknac-katastrofy-artykuly,146458,1,1.html> (dostęp: 24.10.2017).

¹⁹ Ł. Lamparski, *Afera NC+: dramat w kilku aktach*, <http://www.conowego.pl/porady/afery-nc-dramat-w-kilku-aktach-9040/> (dostęp: 24.10.2017).

Kiedy na początku kwietnia antypage zgromadził 80 tysięcy fanów, prezes nc+ Julien Verley wystosował pismo do założyciela *Anty NC+*, w którym zaprosił go na spotkanie. Twórca antypage'a zaproszenia do rozmowy nie przyjął, tłumacząc, że nie może być przedstawicielem wszystkich abonentów. Próba skontaktowania się prezesa nc+ z administratorem antypage'a dobrze świadczy o chęci wejścia w dialog z niezadowolonymi klientami, wyłaniając spośród nich lidera. Jednakże spotkanie nie doszło do skutku, więc nie można do końca oceniać tego pozytywnie, gdyż efekt nie był w pełni zadowalający²⁰. Zastanawia również fakt, że w liście do twórcy *Anty NC+* była zawarta informacja o chęci porozumienia i wyjścia naprzeciw klientowi, a w dzień wysłania listu francuski prezes ogłosił, że żadnych zmian w ofercie nie będzie. Stoi to jednoznacznie w sprzeczności z celem przywołanego pisma.

Drastyczne niepowodzenia poczyniła komunikacyjny oficjalnego fanpage'a nc+ pokazuje analiza Sotrendera.



Rycina 4. Kryzys w czasach Facebooka. Raport o kryzysach PR w mediach społecznościowych
Źródło: <http://www.sotrender.com/uploads/files/kryzys-w-czasach-facebooku.pdf> (dostęp: 24.03.2016).

Szczytowym momentem aktywności na antypage'u był 4 kwietnia, kiedy Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów postawił właścicielom nc+ zarzuty naruszenia zbiorowych interesów konsumentów²¹.

Podsumowując temat kryzysu nc+ w aspekcie komunikacji na Facebooku, warto odwołać się do teorii atrybucji²². Zakłada ona, że ludzie starają się odnaleźć związki przyczynowo-skutkowe odnoszące się do zachowań własnych lub innych w swoim otoczeniu. Wytlumaczenie zachodzących zjawisk musi nastąpić w sposób najprościej przyswajalny dla naszego mózgu. Można wyróżnić atrybucje wewnętrzzną i zewnętrzną. Pierwsza z nich jest szybkim wyciąganiem wniosków, z uwzględnieniem cechy charakteru, i jest ona narażona na duży margines błędu w ocenie. Druga natomiast, oprócz cech

²⁰ M. Czaplicka, *op. cit.*, s. 201.

²¹ *Kryzys w czasach Facebooka. Raport o kryzysach PR w mediach społecznościowych*, <http://www.sotrender.com/uploads/files/kryzys-w-czasach-facebooku.pdf> s. 8 (dostęp: 24.10.2017).

²² F. Szymczak, *Teoria atrybucji a kryzys w firmie nC+*, <http://newpr.pl/wp-content/uploads/2013/08/Teoria-atrybucji-a-kryzys-w-firmie-nC+.pdf>, s. 1 (dostęp: 24.10.2017).

charakteru, bierze również pod uwagę wydarzenia, jakie miały wpływ na działanie jednostki.

Teoria atrybucji znalazła swoją implikację w kryzysie nc+. Biorąc pod uwagę implikację wewnętrzną, klienci uwzględniali cechy charakteru firmy, która nie odpowiadała na pytania zaniepokojonych klientów. Odebrano to jako zlekceważenie i niechęć do stworzenia wspólnego dialogu. W implikacji zewnętrznej wykorzystano kontekst podchwycony przez media i dawkowany w kolejnych przekazach, przez co kryzys uległ eskalacji. Chodziło o poprzednią fuzję Wizji TV i Canal+, która również charakteryzowała się nie do końca rzetelną polityką ówczesnego zarządu. Oferta w owym czasie nie była również atrakcyjna, co sprawiło wrażenie, że klienci mogą być oszukani podwójnie w ten sam sposób. Taki proceder złożony z wewnętrznej i zewnętrznej atrybucji sprawił, że kryzys narastał²³.

Sytuacja kryzysowa niezawiniona i administrowana prawidłowo

Analiza omówionego dalej *case study* będzie dotyczyć sytuacji, w której nie firma i jej działania były przyczyną wywołania kryzysu, ale aktywność internautów czy współpracowników marki. Odpowiednio poprowadzona komunikacja na Facebooku, będącym głównym serwisem prowadzenia działań public relations, sprawiła jednak, że w konsekwencji kryzys został jednoznacznie rozwiązany, a cała sprawa nie doprowadziła do poważniejszych skutków w postaci nadszarpnięcia wizerunku marki. Kampania świąteczna Empiku jest przykładem kryzysu, który został wywołany poza internetowymi działaniami marki, jednak całość kryzysu komunikacyjnego oraz prace nad jego pozytywnym rozwiązaniem zostały podjęte na Facebooku.

Sieć księgarni Empik uruchomiła w listopadzie 2014 roku bożonarodzeniową kampanię reklamową pod hasłem „Empik każdego inspiruje inaczej”. Kampania ta miała kilka odsłon i wzięły w niej udział różne osoby ze świata polskiego showbiznesu. Największą kontrowersję wzbudził jednak duet utworzony z Adama „Nergala” Darskiego i Marii Czubaszek.

Kryzys komunikacyjny tej firmy rozpoczął się właśnie na Facebooku i tam się rozwijał. We wspomnianym serwisie społecznościowym w sposób gwałtowny rosła społeczność niezadowolonych klientów, definiowanych jako zwolenników prawej strony sceny politycznej oraz Kościoła²⁴.

Adam Darski jest wokalistą heavy metalowego zespołu Behemoth, który propaguje satanizm. Maria Czubaszek była uznawana za satyryka, jednak największą dyskusję wokół swojej osoby wzbudziła, przyznając się do dokonania dwóch aborcji. Krytycznie

²³ *Ibidem*, s. 2.

²⁴ *Kontrowersyjne świąteczne reklamy „Empiku”. Nergal oburza katolików*, <http://finanse.wp.pl/kat,1033691,title,Kontrowersyjne-swiateczne-reklamy-Empiku-Nergal-oburza-katolikow,wid,17019223,wiadomosc.html> (dostęp: 2.11.2017).

kampanię komentowały media katolickie. Przypominały o faktach z życia obu jej bohaterów. Wartości te stały w sprzeczności z bożonarodzeniowym przekazem. Przyznanie się Adama Darskiego w jednym z programów telewizyjnych do tego, że nie cierpi okresu Bożego Narodzenia i irytuje go stworzona wokół niego otoczka i dlatego na ten czas wyjeżdża do ciepłych krajów, było przywoływane w wielu publikacjach. Marii Czubaszek zarzucano zadowolenie z zabójstwa swoich nienarodzonych dzieci²⁵.

Empik zaraz po wybuchu kryzysu wywołanego niepoehlebnymi komentarzami na swoim fanpage'u wystosował post, w którym starał się ustosunkować do zaistniałej sytuacji. Komentatorzy sytuacji kryzysowej odnosili się negatywnie do deklaracji o niezamierzonym urażeniu niektórych odbiorców, podejrzewając Empik o celowe wzbudzenie kontrowersji wokół sieci, by usłyszało o niej więcej osób²⁶.

Zaraz po incydentach kasowania postów przez administratorów oficjalnego fanpage'a sieci sklepów utworzono antypage pod nazwą „Świątecznych zakupów nie robię w Empiku”, który zdołał zgromadzić 40 tysięcy fanów. Został on jednak po niedługim czasie usunięty przez serwis społecznościowy Facebook na wniosek samego Empiku. W uzasadnieniu stwierdzono, że strona zawierała obraźliwe oraz wprowadzające w błąd informacje, naruszające dobra osobiste i prawa do znaku towarowego²⁷. W jego miejsce utworzono kolejny „Żadnych zakupów nie robię w Empiku”, który nie zdołał już skupić tak dużej rzeszy fanów jak poprzedni²⁸.



Rycina 5. Fanpage empik.com w: *Empikowi jest przykro, że nowa kampania wzbudza negatywne emocje, ale... nie zamierza nic z tym zrobić*, 17.11.2014.

Źródło: <http://www.spidersweb.pl/2014/11/empik.html> (dostęp: 2.11.2017).

²⁵ M. Kozłowski, *Świąteczna „kontrowersja” Empiku*, <http://gosc.pl/doc/2234318.Swiateczna-kontrowersja-Empiku> (dostęp: 2.11.2017).

²⁶ M. Nowak, *Empikowi jest przykro, że nowa kampania wzbudza negatywne emocje, ale... nie zamierza nic z tym zrobić*, <http://www.spidersweb.pl/2014/11/empik.html> (dostęp: 2.11.2017).

²⁷ J. Brzezicki, *Czubaszek i Nergal wycofani ze świątecznej kampanii Empiku? „To zaplanowana wymiana plakatów”*, <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/czubaszek-i-nergal-wycofani-ze-swiatecznej-kampanii-empiku-to-zaplanowana-wymiana-plakatow> (dostęp: 2.11.2017).

²⁸ *Żadnych zakupów nie robię w Empiku*, <https://www.facebook.com/niekupujewempiku.v2/> (dostęp: 2.11.2017).

Rzecznik przyznał, że administratorzy z uwagą śledzą w Internecie wszystkie wątki i dyskusje – także te toczone na antypage'u firmy, tłumacząc, że Empik nie lekceważy głosów sprzeciwu oraz stara się odpowiadać na poszczególne komentarze. Jednocześnie skrytykował autorów publikujących wyrwane z kontekstu wypowiedzi postaci z kampanii, manipulując i wprowadzając w błąd obiorców. Zauważył, że antypage nie jest nastawiony na dialog i dyskusję, ale wprowadza cenzurę, kasując przeciwnostawne opinie, a także blokuje ich autorów²⁹.

Zastanawiać może fakt, że po wybuchu kryzysu, jaki pojawił się w przestrzeni fanpage'a Empiku, zaczęły zniknąć plakaty z Nergalem i Marią Czubaszek, a w ich miejsce zaczęły się pojawiać wizerunki piosenkarza młodzieżowego Michała Kwiatkowskiego i aktora Cezarego Pazury. Wcześniej sama rzeczniczka sieci Monika Marianowicz deklarowała, że opinie i uwagi internautów zostaną wzięte pod uwagę podczas przyszłych kampanii reklamowych, jednak z obecnych przedsięwzięć się nie wycofa, ponieważ byłoby to przejawem cenzury. W odpowiedzi na komentarze potwierdzające wycofanie kampanii rzeczniczka zdementowała je w wypowiedzi do portalu wirtualnemedi.pl:

Jeszcze przed startem kampanii określiliśmy terminy ekspozycji materiałów z udziałem poszczególnych bohaterów. Część z nich jest pokazywana z większą intensywnością (część i na szerszą skalę), część – w mniejszym zakresie³⁰.

Fala niezadowolenia, która wylała się na oficjalnym fanpage'u Empiku, została uporządkowana poprzez kasowanie postów przez administratorów strony, dlatego dziś trudno dotrzeć do większości oryginalnych wpisów stworzonych przez internautów. Wiele komentarzy zawierało memy tworzone na potrzeby bojkotu sieci. Internauci przeklejali także wypowiedzi z antypage'a pod posty samego Empiku.



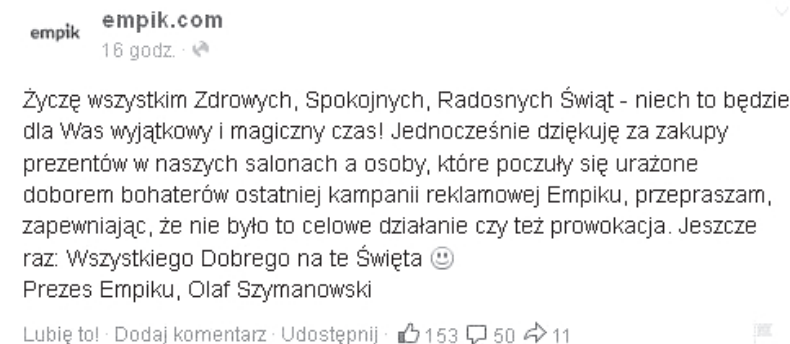
Rycina 6. Fanpage empik.com

Źródło: <https://www.facebook.com/empikcom> (dostęp: 2.11.2017).

²⁹ P. Rybicki, *Empik odpowiada oburzonym klientom: Nie wycofamy Nergala z reklamy*, <http://finanse.wp.pl/kat,1033691,title,Empik-odpowiada-oburzonym-klientom-Nie-wycofamy-Nergala-z-reklamy,wid,17038397,wiadomosc.html?ticaid=113d20> (dostęp: 2.11.2017).

³⁰ *Ibidem*.

Tuż przed Bożym Narodzeniem na fanpage'u Empiku pojawił się post podpisany przez prezesa sieci sklepów Olafa Szymanowskiego, w którym życzył on radosnych świąt. Podziękował tym, którzy dokonali świątecznego zakupu w salonach, tych zaś, których kampania reklamowa uraziła, przeprosił i potwierdził, że nie było to celowe i nie miało na celu prowokacji³¹.



Rycina 7. Fanpage empik.com w: *Lepiej późno niż wcale – Empik przeprasza za dobór bohaterów świątecznej kampanii*, 24.12.2014

Źródło: <http://niezalezna.pl/62653-lepiej-pozno-niz-wcale-empik-przeprasza-za-dobor-bohaterow-swiatecznej-kampanii> (dostęp: 2.11.2017).

Zdaniem ekspertów autorzy strategii, tworząc ją, musieli wziąć pod uwagę, że udział w kampanii dwojga kontrowersyjnych osób może wywołać kryzys w mediach społecznościowych, w przestrzeni których najpopularniejszym kanałem jest Facebook.

Taką diagnozę mogą potwierdzać wyniki badań Instytutu Monitorowania Mediów, które wskazują, że od początku kampanii, czyli 5 listopada, do 18 dnia tego samego miesiąca w całej przestrzeni internetowej oraz mediów społecznościowych ukazało się 912 publikacji na temat sieci Empik. Zawierały one zarówno przekazy pozytywne, jak i negatywne³².

Strategia oraz kreacja świątecznej kampanii została przygotowana przez agencję Change Integrated, za produkcję zaś spotów był odpowiedzialny dom mediowy Play Production, planowaniem i zakupem mediów zajął się dom mediowy Lowe Media³³. W tym aspekcie należy jednak negatywnie interpretować wydawanie komunikatu prasowego do mediów usługodawcy Empiku, czyli przedstawiciela agencji public relations obsługującej wprowadzanie strategii kampanii reklamowej.

³¹ *Lepiej późno niż wcale – Empik przeprasza za dobór bohaterów świątecznej kampanii*, <http://niezalezna.pl/62653-lepiej-pozno-niz-wcale-empik-przeprasza-za-dobor-bohaterow-swiatecznej-kampanii> (dostęp: 2.11.2017).

³² D. Różańska, A. Małuch, *Nergal i Czubaszek w bożonarodzeniowej kampanii Empiku to nie był przypadek*, <http://www.press.pl/newsy/reklama/pokaz/47187,Nergal-i-Czubaszek-w-bozonarodzeniowej-kampanii-Empiku-to-nie-byl-przypadek> (dostęp: 2.11.2017).

³³ Ł. Brzezicki, *op. cit.*

Podsumowując antykryzysowe działania Empiku na Facebooku, należy stwierdzić, że konsekwencją swojego działania firma poradziła sobie z kryzysem, ponieważ nie wywołał on znaczącego uszczerbku na wizerunku oraz sprzedaży produktów. Antypage stworzony przez przeciwników kampanii miał około 40 tysięcy fanów przed jego usunięciem. Nie był zbyt dużym zagrożeniem w porównaniu do ponad półmilionowej społeczności oficjalnego fanpage'a sieci sklepów. Decyzja o zgłoszeniu Facebookowi skargi na antypage przez część ekspertów została źle oceniona. Nie przyniosła ona negatywnego skutku dla firmy. Wprawdzie powstał kolejny pod podobną nazwą, ale nie zdołał już przyciągnąć do siebie kilkudziesięcioletniej liczby fanów. Słusznym argumentem we wniosku do Facebooka ze strony Empiku było nieuzasadnione używanie zastrzeżonego logotypu firmy oraz oczernianie i naruszanie dobrego imienia marki za pośrednictwem wulgaryzmów. Nie było także sensu wchodzenia w dialog z osobami skupionymi wokół antystrony, ponieważ większość komentarzy była niemerytoryczna. Pozornym błędem z perspektywy działań mogło być kasowanie komentarzy niezadowolonych z kampanii internautów. Jeśli treści pisane przez użytkowników Facebooka uchodzą za powszechnie obelżywe i wulgarne, wówczas rolą administratora jest utrzymywanie poziomu kultury wypowiedzi i ich moderacja. Uczyniono to w jednym z postów, apelując o dobieranie odpowiednich słów przy krytyce sklepu.

Mimo wielu poprawnych działań marka popełniła jednak kilka błędów. Pierwszym stało się pozwolenie na wypowiedzianie się do mediów swojego usługodawcy, jakim był przedstawiciel agencji PR obsługującej komunikację podczas kampanii. W mediach powinien się wypowiadać tylko rzecznik prasowy sieci lub osoba zasiadająca w zarządzie. Kolejnym błędem było usunięcie wszystkich swoich postów wygenerowanych w czasie kryzysu. Nie ma obecnie po nich śladu na oficjalnym fanpage'u. Wynika to zapewne z chęci całkowitego zatarcia śladów po problemie, który trwał kilka miesięcy. Nie było to jednak potrzebne, ponieważ sprawia to wrażenie chęci ukrywania faktów, co nie jest zawsze przychylnie postrzegane. Screeny z postów są dostępne w Internecie, w innych przestrzeniach niż Facebook.

Kryzys ten nie był wywołany przez samą markę niezależnie od tego, jaka była motywacja kampanii i strategia marketingowa. Kryzys wywołali internauci serwisu społecznościowego Facebook. Większość działań w komunikacji kryzysowej została wykonana poprawnie, zgodnie z zasadami panującymi w mediach społecznościowych i z punktu widzenia ochrony wizerunku firmy. Zarządzanie komunikacją kryzysową w tym kontekście należy zaliczyć do prawidłowo poprowadzonych.

Sytuacja kryzysowa niezawiniona i administrowana nieprawidłowo

Ostatnim spośród zaprezentowanej typologii sytuacji kryzysowych jest podział na kryzys niezawiniony i administrowany nieprawidłowo. Prezentuje on przypadek, w którym działania marki same w sobie nie były kryzysogenne, ale środowisko zewnętrzne

przyczyniło się do wywołania kryzysu komunikacyjnego marki. Kryzys sieci komórkowej Orange jest przykładem, który swój początek i przebieg miał jedynie w sferze niebieskiego serwisu i powstał za przyczyną nieprzemysłanego w skutkach wpisu menedżera do spraw komunikacji.

Klasyczny przykład posta zamieszczonego przez pracowników firmy Orange na jej oficjalnym fanpage'u jest często przywoływany. Wina za jego powstanie nie leży po stronie marki, ponieważ nie wiąże się z błędem komunikacyjnym samej firmy bądź konkretnym defektem związanym z jej produktem lub usługą.



Rycina 8. Fanpage Orange

Źródło: <https://www.facebook.com/orangepolska/posts/289160797770158> (dostęp: 3.11.2017).

Przyczyną kryzysu było opublikowanie przez administratora fanpage'a posta o treści „Czym zaskoczył Cię ostatnio Orange?”, który lawinowo wywołał niepochlebne komentarze dotyczące usług firmy. Post miał być komunikatem, pod którym będzie można pochwalić markę za jej starania i profesjonalizm. Jednakże źle sformułowane pytanie nawiązywało do szerszego kontekstu i zachęcało przede wszystkim do wydania niepochlebnej opinii klientów posiadających złe doświadczenia z usługodawcą. Statusy w mediach społecznościowych pisane w takim tonie pasują przede wszystkim do marek produktów szybko zbywalnych, ponieważ o wiele trudniej je skrytykować. Inaczej jest z usługami, które ze względu na swoją wieloaspektowość dają więcej możliwości do niepochlebnych opinii³⁴.

Monika Kaczmarek-Śliwińska wymienia cechy, które są silnie związane z powstawaniem kryzysu organizacji³⁵:

- związany pośrednio z obecnością w mediach społecznościowych;
- związany bezpośrednio z obecnością w mediach społecznościowych;
- związany wyłącznie z przestrzenią offline.

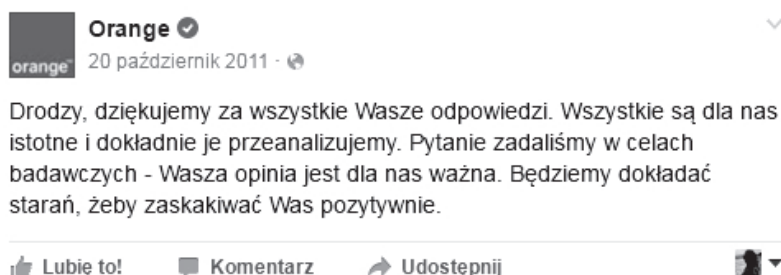
Kryzys komunikacyjny Orange należy zaliczyć do tego, który w sposób bezpośredni wiąże się z obecnością w serwisie społecznościowym Facebook, ponieważ tam miał swój początek, w tej przestrzeni się rozwijał, a następnie wygasł nierozwiązany jednoznacznie

³⁴ J. Prószyński, *Social kryzys*, <https://pijarukoksu.wordpress.com/2011/10/27/social-kryzys/> (dostęp: 3.11.2017).

³⁵ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych – działania organizacji i jej pracowników*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2013, s. 150.

przez firmę. Statystyki Sotrendera wskazują, że 20% z prawie 1300 opublikowanych komentarzy przybyło w ciągu 16 minut od wstawienia statusu. Tematem niepochlebnych opinii były przede wszystkim wysokie rachunki, nieatrakcyjna oferta czy niezgodna z oczekiwaniami jakość usług. Komentarze stały się samonapędzającą „kulą śnieżną”. Około dwie trzecie uczestników dyskusji wypowiedziało się na oficjalnym fanpage'u Orange po raz pierwszy, a większość internautów napisała tylko jeden komentarz³⁶.

Analizując ten kryzys komunikacyjny, należy jako zaletę rozpatrywać późniejszy post wystosowany przez administratora, w którym marka dziękuje za komentarze i wykazuje wolę poprawy usług.



Rycina 9. Fanpage Orange

Źródło: https://www.facebook.com/orangepolska/posts/289256077760630?comment_id=4239820&offset=0&total_comments=162 (dostęp: 3.11.2017).

Była to zbyt późna reakcja na kryzys, ponieważ pojawił się on dopiero sześć godzin po publikacji kryzysowego statusu. Szybka odpowiedź na pierwsze komentarze mogła doprowadzić do zakończenia sytuacji. Administrator mógł szybko przyznać się do błędu w postaci nieprecyzyjnego pytania i zadać go raz jeszcze w odpowiednim brzmieniu³⁷ lub humorystycznie odpowiedzieć na pierwsze pojawiające się komentarze, gratulując poczucia humoru followersom.

Odmiennym wyjściem z sytuacji mogło być szybkie skierowanie rozmowy na inny temat. Zabrakło zapewne także komunikacji prywatnej z internautami, przynajmniej z tymi najbardziej aktywnymi na wallu, co może świadczyć o braku strategii kryzysowej, która pomogłaby działać według określonych reguł³⁸.

Podsumowując, kryzys komunikacyjny marki Orange jest przykładem, jak nie należy postępować w przestrzeni Facebooka oraz szeroko pojętych mediów społecznościowych. Nie można uznać, że kryzys wywołała marka, ponieważ zadała źle sformułowane pytanie, na które internauci nie pozostali obojętni. Każdy kryzys można rozwiązać

³⁶ M. Czaplicka, *op. cit.*, s. 148.

³⁷ M. Kowalczyk, *Orange strzela sobie w kolano – niefortunne pytanie może wiele kosztować*, <http://przerwanareklame.pl/artykuly/orange-strzela-sobie-w-kolano-niefortunne-pytanie-moze-wiele-kosztowac/> (dostęp: 3.11.2017).

³⁸ M. Czaplicka, *op. cit.*, s. 151.

ze skutkiem pozytywnym dla marki, czego administratorom fanpage'a Orange nie udało się zrobić, pozostawiając kryzys nierozwiązanym.

Podsumowanie

Artykuł poświęcony kryzysom komunikacyjnym w serwisie społecznościowym Facebook miał za zadanie kategoryzację konkretnych przypadków poprzez sklasyfikowanie ich w cztery grupy. Pierwsza dotyczyła kryzysu zawinionego i administrowanego poprawnie przez markę, która sprawnie działała w sieci. Druga grupa objęła kryzys zawiniony, ale przeprowadzony nieprawidłowo, co mogło wynikać z braku doświadczenia lub profesjonalizmu. Trzecia grupa to kryzys z winy marki poprawnie administrowany, ostatnia zaś dotyczyła kryzysu niezawinionego, ale mimo to administrowanego nieodpowiednio z punktu widzenia komunikacyjnego. Wszystkie wymienione grupy wyróżnione w klasyfikacji zostały poparte analizą konkretnych przypadków.

Bibliografia

- Bialic A., *Niesmaczna kampania Heyah*, <http://komorkomania.pl/4724,niesmaczna-kampania-heyah> (dostęp: 13.11.2017).
- Branża: reklamy Heyah z Leninem to nic szokującego, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/branza-reklamy-heyah-z-leninem-to-nic-szokujacego> (dostęp: 16.11.2017).
- Brzezicki Ł., *Czubaszek i Nergal wycofani ze świątecznej kampanii Empiku? „To zaplanowana wymiana plakatów”*, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/czubaszek-i-nergal-wycofani-ze-swiatecznej-kampanii-empiku-to-zaplanowana-wymiana-plakatow> (dostęp: 2.11.2017).
- Czaplicka M., *Zarządzanie kryzysem w social media*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014.
- Fal M., *Internauci wściekli na nc+, a marka chowa głowę w piasek. Czy gra na czas to dobry sposób na wizerunkowy kryzys?*, <http://natemat.pl/55651,internauci-wsciekli-na-nc-a-marka-chowa-glowe-w-piasek-czy-gra-na-czas-to-dobry-sposob-na-wizerunkowy-kryzys> (dostęp: 24.10.2017).
- Gąsior M., *„Stop sowietyzacji”. Internauci chcą bojkotować Heyah za reklamę z Leninem*, <http://natemat.pl/45769,stop-sowietyzacji-internauci-chca-bojkotowac-heyah-za-reklame-z-leninem>.
- Historia kryzysu NC+ (krok po kroku)*, http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/41452,Historia-kryzysu-NC-_krok-po-kroku_ (dostęp: 24.10.2017).
- Internauci oburzeni reklamą Heyah z Leninem. „Precz z komuną”, „Podpalili ich siedziby”*, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/internauci-oburzeni-reklama-heyah-z-leninem-precz-z-komuna-podpalac-ich-siedziby> (dostęp: 16.11.2017).
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych – działania organizacji i jej pracowników*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2013.
- Kontrowersyjne świąteczne reklamy „Empiku”. Nergal oburza katolików*, <http://finanse.wp.pl/kat,1033691,title,Kontrowersyjne-swiateczne-reklamy-Empiku-Nergal-oburza-katolikow,wid,17019223,wiadomosc.html> (dostęp: 2.11.2017).
- Korus J., *Heyah wycofuje kampanię: Lenin jest już historią*, <http://polska.newsweek.pl/heyah-wycofuje-kampanie-lenin-jest-juz-historia,100236,1,1.html> (dostęp: 16.11.2017).

- Kowalczyk M., *Orange strzela sobie w kolano – niefortunne pytanie może wiele kosztować*, <http://przerwanareklame.pl/artykuly/orange-strzela-sobie-w-kolano-niefortunne-pytanie-moze-wiele-kosztowac/> (dostęp: 3.11.2017).
- Kozłowski M., *Świąteczna „kontrowersja” Empiku*, <http://gosc.pl/doc/2234318.Swiateczna-kontrowersja-Empiku> (dostęp: 2.11.2017).
- Kryzys w czasach Facebooka. Raport o kryzysach PR w mediach społecznościowych*, <http://www.sotrender.com/uploads/files/kryzys-w-czasach-facebooku.pdf> (dostęp: 2.11.2017).
- Lamparski Ł., *Afera NC+: dramat w kilku aktach*, <http://www.conowego.pl/porady/afera-nc-dramat-w-kilku-aktach-9040/> (dostęp: 24.10.2017).
- Lepiej późno niż wcale – Empik przeprosza za dobór bohaterów świątecznej kampanii*, <http://niezalezna.pl/62653-lepiej-pozno-niz-wcale-empik-przeprosza-za-dobor-bohaterow-swiatecznej-kampanii> (dostęp: 2.11.2017).
- Luty P., *Czy nc+ mogło uniknąć katastrofy?*, <http://www.forbes.pl/czy-nc-moglo-uniknac-katastrofy-artykuly,146458,1,1.html> (dostęp: 24.10.2017).
- Nowak M., *Empikowi jest przykro, że nowa kampania wzbudza negatywne emocje, ale... nie zamierza nic z tym zrobić*, <http://www.spidersweb.pl/2014/11/empik.html> (dostęp: 2.11.2017).
- Pająk P., *PTC ściemnia, że wycofało reklamy Heyah z Leninem. Oto dowody*, <http://www.spidersweb.pl/2013/01/ptc-sciemnia-ze-wycofalo-reklamy-heyah-z-leninem-oto-dowody.html> (dostęp: 2.11.2017).
- Prószyński J., *Social kryzys*, <https://pijarukoksu.wordpress.com/2011/10/27/social-kryzys/> (dostęp: 3.11.2017).
- Przybysz M., *Kościół w kryzysie? Crisis management w Kościele w Polsce*, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej Biblos, Tarnów 2008.
- Różańska D., Małuch A., *Nergal i Czybaszek w bożonarodzeniowej kampanii Empiku to nie był przypadek*, <http://www.press.pl/newsy/reklama/pokaz/47187,Nergal-i-Czubaszek-w-bozonarodzeniowej-kampanii-Empiku-to-nie-byl-przypadek> (dostęp: 2.11.2017).
- Rybicki P., *Empik odpowiada oburzonym klientom: Nie wycofamy Nergala z reklamy*, <http://finanse.wp.pl/kat,1033691,title,Empik-odpowiada-oburzonym-klientom-Nie-wycofamy-Nergala-z-reklamy,wid,17038397,wiadomosc.html?icaid=113d20> (dostęp: 2.11.2017).
- Szewczyk Ł., *Lenin w kampanii Heyah zbyt kontrowersyjny dla internautów*, <http://media2.pl/reklama-pr/99420-Lenin-w-kampanii-Heyah-zbyt-kontrowersyjny-dla-internautow-wideo.html> (dostęp: 2.11.2017).
- Szymczak F., *Teoria atrybucji a kryzys w firmie nC+*, <http://newpr.pl/wp-content/uploads/2013/08/Teoria-atrybucji-a-kryzys-w-firmie-nC+.pdf> (dostęp: 24.10.2017).
- Tworzydło D., *Public relations – teoria i studia przypadków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003.
- Wojtas T., *Eksperti public relations o kryzysie nc+: strzał w stopę*, <http://www.wirtualnimedia.pl/artykul/eksperti-public-relations-o-kryzysie-nc-strzal-w-stopę> (dostęp: 24.10.2017).
- Żadnych zakupów nie robię w Empiku*, <https://www.facebook.com/niekupujewempiku.v2/> (dostęp: 2.11.2017).