

**Maria Kotas**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE W ZARZĄDZANIU SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE FIRMY WEDEL SP. Z O.O.**

*Słowa kluczowe: zarządzanie sytuacją kryzysową, nowe media, wizerunek organizacji*

## **Wprowadzenie**

We współczesnym świecie organizacje funkcjonują w turbulentnym i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu<sup>1</sup>. W miarę postępowania procesów globalizacji coraz większego znaczenia nabierają działania w sytuacjach kryzysowych<sup>2</sup>. Żadna organizacja nie jest w stanie uchronić się przed kryzysem. Zarządzanie sytuacją kryzysową dotyczy zarówno opanowania i wyjścia z sytuacji kryzysowej, jak i przygotowania się na ewentualność jej zaistnienia<sup>3</sup>.

Współpraca organizacji z mediami stanowi kluczowy czynnik sukcesu w procesie zarządzania sytuacją kryzysową<sup>4</sup>. Wśród możliwych do wykorzystania środków masowego przekazu ugruntowaną pozycję mają już media tradycyjne. Współcześnie niebagatelną rolę odgrywają jednak nowe media. Media ery informacyjnej pozwalają na oderwanie odbiorców od masowego audytorium stanowiącego tylko bierną publiczność. Nowe media sprzyjają interaktywności

---

<sup>1</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, A. Austen-Tynda, Przywództwo w ochronie zdrowia, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 3.

<sup>2</sup> A. González-Herrero, C.B. Pratt, An integrated symmetrical model for crisis-communication management, „Journal of Public Relations Research” 1996, Vol. 8, No. 2, s. 79-105.

<sup>3</sup> J.R. Darling, Crisis management in international business: keys to effective decision making, „Leadership & Organization Development Journal” 1994, Vol. 15, No. 8, s. 3-8.

<sup>4</sup> W.T. Coombs, S.J. Holladay, Communication and attributions in a crisis: an experiment study in crisis communication, „Journal of Public Relations Research” 1996, Vol. 8, No. 4, s. 279-295.

i współuczestnictwu w ich odbiorze<sup>5</sup>. Organizacje funkcjonujące we współczesnym świecie powinny nauczyć się zarządzania sytuacją kryzysową na płaszczyźnie nowych mediów. Stanowi to element niezbędny do budowania pożądanego wizerunku, wiarygodności, a przez to i pozycji na rynku<sup>6</sup>.

Za cel niniejszego artykułu przyjęto analizę roli nowych mediów, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, w procesie zarządzania sytuacją kryzysową organizacji. Stosowaną metodą badawczą jest kwerenda literaturowa oraz studium przypadku.

## 1. Zarządzanie sytuacją kryzysową – podstawowe pojęcia

Istnieje wiele definicji pojęcia „kryzys”. W XIX wieku, pod wpływem francuskiego *crise*, zaczęto używać tego słowa dla zaznaczenia sytuacji trudnej, rozstrzygającej, decydującej. W encyklopedii Grimma przykładowo spotkać można określenia: „fermentuje”, „wrze”, „grzmi”<sup>7</sup>. Z punktu widzenia PR kryzys to każde wydarzenie, które może zaburzyć normalną działalność organizacji czy instytucji<sup>8</sup>. W kolejnym ujęciu kryzysu podkreśla się, że jest to sytuacja tworząca wysoki stopień niepewności i zagrożenia lub taka, która jest postrzegana jako wysoki stopień ryzyka<sup>9</sup>. Ch. Pearson i J. Clair podają systemową definicję, podkreślając konieczność interdyscyplinarnego podejścia do kryzysu w organizacji. „Kryzys organizacyjny to mało prawdopodobna, o silnym oddziaływaniu sytuacja, która postrzegana jest przez udziałowców jako zagrażająca równowadze organizacji. Jest subiektywnie doświadczana przez poszczególne jednostki jako osobiste i społeczne zagrożenie. Brak jasnych przyczyn, skutków i środków rozwiązania trudności może prowadzić do rozczarowania, utraty przekonania, wartości podzielanych przez podmioty zaangażowane w daną organizację. Pro-

---

<sup>5</sup> A. González-Herrero, S. Smith, Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professional handle business crises, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2008, Vol. 16, No. 3, s. 143-153.

<sup>6</sup> D. Perry, M. Taylor, Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication, „Public Relations Review”, 2005, Vol. 31, No. 2, s. 209-217.

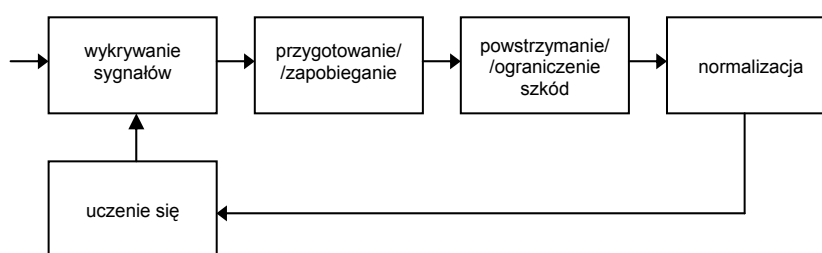
<sup>7</sup> K. Wojcik, Public Relations od A do Z, t. II, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 567.

<sup>8</sup> N. Augustine, Managing the crisis you tried to prevent, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 6, s. 147-158.

<sup>9</sup> M.W. Seeger, T.L. Sillnow, R.R. Ulmer, Communication, organization, and crisis, w: Communication yearbook 21, za: Public Relations na tle problemów zarządzania, red. Z. Knecht, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001, s. 245.

ces podejmowania decyzji w czasie trwania sytuacji kryzysowej ograniczony jest presją czasu oraz barierami racjonalności<sup>10</sup>.

I. Mitroff i C. Pearson podejmują próbę zdefiniowania zarządzania sytuacją kryzysową, pisząc, że „polega ona na właściwym kierowaniu organizacji przez pięć wyodrębnionych faz, charakterystycznych dla wszystkich tego typu sytuacji, a mianowicie: wykrywanie sygnałów, przygotowanie i działania prewencyjne, ograniczenie szkód, powrót do sytuacji sprzed kryzysu i nauka, jaka z tego wypływa<sup>11</sup>”.



Rys. 1. Schemat zarządzania sytuacją kryzysową

Źródło: I. Mitroff, C. Pearson, Zarządzanie sytuacją kryzysową, Business Press, Warszawa 1998, s. 43.

W. Budzyński definiuje zarządzanie sytuacją kryzysową jako „działania z zakresu zarządzania wizerunkiem firmy, polegające na prognozowaniu działań antykryzysowych, a w sytuacji zaistnienia kryzysu – na takim kierowaniu komunikowaniem kryzysowym oraz kontrolowaniu i finansowaniu podejmowanych działań, aby zminimalizować negatywny wpływ kryzysu na wizerunek firmy, zarówno wśród jej pracowników, jak i grup otoczenia zewnętrznego<sup>12</sup>”.

Najczęściej wymienianymi błędami w formułowaniu założeń ewentualnych sytuacji kryzysowych są: przekonanie, iż kryzysy zdarzają się bardzo rzadko, a jeżeli już wystąpią to rozwiążą się same, że kryzysy są tylko źródłem kłopotów lub też, że odpowiednim momentem reakcji jest sam moment wystąpienia kryzysu<sup>13</sup>. Zdarzają się również przypadki podejmowania błędnych decyzji w trakcie sytuacji kryzysowych wynikających z przekonania o możliwości wpływania na media lub wręcz manipulacji mediami, czy też przekonanie o braku powta-

<sup>10</sup> C.M. Pearson, J.A. Clair, Reframing Crisis Management, „The Academy of Management Review” 1998, No. 1, Vol. 23, s. 66, za: Public Relations na tle problemów zarządzania, red. Z. Knecht, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001, s. 245.

<sup>11</sup> I. Mitroff, C. Pearson, Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym, Business Press, Warszawa 1998.

<sup>12</sup> W. Budzyński, Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty, Poltext, Warszawa 2003, s. 169.

<sup>13</sup> N.R. Augustine, Managing the crisis you tried to prevent, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 6, s. 147-158.

rzalności sytuacji kryzysowej<sup>14</sup>. Tymczasem zarządzanie sytuacją kryzysową w obliczu mediów, szczególnie nowych mediów, to bardzo trudne wyzwanie dla współczesnych organizacji, które wymaga profesjonalnego przygotowania.

## 2. Rola mediów społecznościowych w obliczu kryzysu

Ze względu na obszerność tego pojęcia oraz rozwój narzędzi, które są w ten sposób określane, nie udało się jednoznacznie zdefiniować terminu media społecznościowe (*social media*). W literaturze przedmiotu można spotkać różne wyjaśnienia tego pojęcia. Często *social media* są mylnie utożsamiane z terminami: portale społecznościowe, e-społeczność, Web 2.0 lub społeczności internetowe.

Według T. Smektały *social media* jest zbiorowością użytkowników Internetu, którzy aktywnie wykorzystują tę platformę komunikacji do wymiany informacji i komunikatów związanych z ich wspólnymi zainteresowaniami, przekonaniami lub postawami<sup>15</sup>. W definicji tej kładzie się nacisk na dwa istotne elementy. Pierwszym z nich jest medium, które jest wykorzystywane przez użytkowników do wzajemnych kontaktów, drugim elementem jest umiejętność korzystania z platformy (Internetu) jako niezbędnej do komunikacji między użytkownikami.

Według A.M. Kaplana i M. Haenleina *social media* to grupa aplikacji bazujących na ideologii i technice Web 2.0, umożliwiających tworzenie i wymianę zawartości przez użytkowników<sup>16</sup>. W przytoczonej definicji uwzględniono aspekt techniczny omawianego zjawiska, jednocześnie zawężając wykorzystanie Internetu przez użytkowników do budowania treści portalu internetowego. Ponadto wyraźnie oddziela od siebie często używane zamiennie terminy *social media* i Web 2.0.

Media społecznościowe są współcześnie jednym z kluczowych kanałów komunikowania, umożliwiającym interakcję pomiędzy użytkownikami, dzięki wykorzystaniu dostępnych i skalowalnych mobilnych technologii internetowych<sup>17</sup>. Pojawienie się i upowszechnienie mediów społecznościowych mocno skomplikowało przedsiębiorcom życie i zmieniło wykorzystywane wcześniej metody działań w zakresie procesu komunikowania kryzysowego. Można wysunąć tezę, iż w obliczu nieustających zmian w otoczeniu organizacji ten kanał

<sup>14</sup> K. Hearit, Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba and Volvo, „Public Relations Review” 1994, Vol. 20, s. 113-125.

<sup>15</sup> T. Smektała, Public relations w Internecie, Warszawa 2005, s. 148.

<sup>16</sup> A. Kaplan, M. Haenlein, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, <http://www.slideshare.net/guestef2b2f/social-media-definition-and-classification>.

<sup>17</sup> L. Charnigo, P. Barnett-Ellis, Checking out Facebook.com: the impact of a digital trend on academic libraries, „Information Technology & Libraries” 2007, Vol. 26, No. 1, s. 23-34.

komunikowania staje się priorytetowym w kontekście komunikowania w sytuacji kryzysowej. Głównymi cechami determinującymi krytyczność mediów społecznościowych są: szybkość rozprzestrzeniania się informacji, a także olbrzymia i stale rosnąca liczba użytkowników, którzy często równolegle używają wielu różnych serwisów społecznościowych<sup>18</sup>. Nie bez znaczenia są także możliwość śledzenia ważnych wydarzeń przez całą dobę bez względu na strefy czasowe oraz coraz bardziej nowoczesne urządzenia mobilne wykorzystywane do używania mediów społecznościowych, które często ustawione są w taki sposób, aby same komunikowały fakt nadejścia nowych informacji<sup>19</sup>.

Komunikowanie kryzysowe w mediach społecznościowych ma więc swoją specyfikę, która wyznacza kierunek działań w zakresie zarządzania sytuacją kryzysową organizacji. Wiadomości publikowane w mediach społecznościowych powinny być zwięzłe i krótkie, ponieważ odbiorcy nie lubią czytać długich opisów, a najczęściej tylko skanują tekst w poszukiwaniu interesujących informacji. Należy zadbać, aby odbiorcy wiadomości mieli też swój wkład w wydarzenia dotyczące organizacji. Bezsprzeczna jest konieczność analizowania komentarzy z zewnątrz. Istotny staje się tutaj dwustronny proces komunikowania organizacji z jej otoczeniem<sup>20</sup>. Organizacja nie powinna także tworzyć zupełnie nowych komunikatów. Wiadomości zamieszczane w mediach społecznościowych powinny mieć jednorodny charakter z informacjami publikowanymi w innych mediach. Istotne jest to, by organizacja, wkraczając w obszar nowych mediów, nie korzystała od razu ze zbyt wielu portali społecznościowych. Powinna rozpocząć pracę od jednego lub dwóch, by poznać dokładnie i wykorzystać ich pełną funkcjonalność i możliwości<sup>21</sup>. Kryzysy w *social media* zazwyczaj są nagłe, gwałtowne i krótkie<sup>22</sup>. W związku z tym szybka reakcja okazuje się kluczowa.

W zarządzaniu sytuacją kryzysową w nowych mediach kluczową rolę odgrywa regularny monitoring mediów. Stanowi on podstawę szybkiego zarządzania kryzysem w *social media*. Im bardziej precyzyjny i funkcjonalny, tym szybciej można reagować i kontrolować przepływ informacji. Warto, by organizacja zainwestowała w profesjonalne narzędzia monitoringu, które dostarczają codzien-

<sup>18</sup> G. Creeber, R. Martin, *Digital Cultures: Understanding New Media*, McGraw-Hill, Berkshire, England 2009.

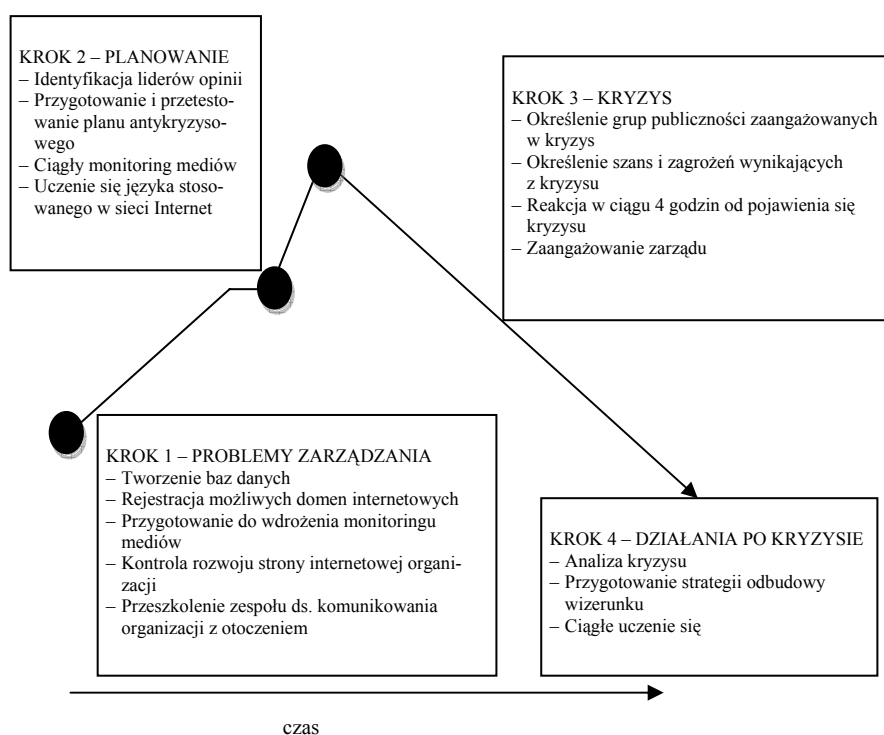
<sup>19</sup> A. Spink, B. Jansen, J. Pedersen, Searching for people on web search engines, „*Journal of Documentation*” 2004, Vol. 60, No. 3, s. 266-278.

<sup>20</sup> M. Kunczik, *Public relations. Konzepte und Theorien*, Böhlau Verlag, Köln 2002, s. 125; H. Avenarius, *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation*, Primus Verlag, Darmstadt 2000, s. 87.

<sup>21</sup> G. Hearn, J. Tacchi, M. Foth, J. Lennie, *Action Research and New Media: Concepts, Methods and Cases*, Hampton Press, Cresskill 2008.

<sup>22</sup> J. Mei, N. Bansal, A. Pang, New media: a new medium in escalating crises?, „*Corporate Communications: An International Journal*” 2010, Vol. 15, No. 2, s. 143-155.

nych raportów z aktywności użytkowników danego medium społecznościowego. Pozwala to nie tylko na pozyskiwanie informacji zwrotnej o organizacji, ale również na identyfikację liderów opinii, czyli osób, które najczęściej wypowiadają się na interesujący organizację temat<sup>23</sup>. Identyfikacja liderów opinii jest ważnym elementem zarządzania kryzysowego w medium społecznościowym. Mogą oni występować w roli aktywnych obrońców wspierających markę bądź podsycać negatywne opinie – przez co wpływają na percepcję sytuacji przez innych uczestników dyskusji<sup>24</sup>.



Rys. 2. Schemat zarządzania sytuacją kryzysową w nowych mediach

Źródło: J. Mei, N. Bansal, A. Pang, *New media: a new medium in escalating crises?*, „Corporate Communications: An International Journal” 2010, Vol. 15, No. 2, s. 152.

<sup>23</sup> N. Jankowski, S. Jones, L. Lievrouw, K. Hampton, What’s changed about new media?, Special issue of „New Media and Society” 2004, Vol. 6, No. 1.

<sup>24</sup> D. Perry, M. Taylor, M. Doerfel, Internet-based communication in crisis management, „Management Communication Quarterly” 2003, Vol. 17, No. 2, s. 206-232.

Monitorowanie nie powinno koncentrować się wyłącznie na pozyskaniu danych ilościowych. Badania ilościowe pozwalają dokonać pomiaru w danym medium społecznościowym, zbadać poziom świadomości marki, jej komunikowania, wyodrębnić użytkowników i określić sposób korzystania z *social media* czy dowiedzieć się, jak użytkownicy konsumują media. W wypadku przykładowo Facebooka, gdzie sytuacje kryzysowe nie przekładają się zazwyczaj na spadek liczby fanów, a często wręcz odwrotnie – na wzrost ich liczby i większe zaangażowanie, niezbędne będzie uzyskanie danych jakościowych. To dzięki tym danym możliwe jest pozyskanie odpowiedzi na pytania o emocje, myśli, opinie i motywacje<sup>25</sup>.

Media społecznościowe są przykładem tego, iż rozpoczyna się proces komunikowania organizacji z otoczeniem w czasie rzeczywistym. Dostrzegane jeszcze dzisiaj opóźnienie będzie stale zanikać. Każda organizacja powinna więc dostosować do tych zmian swoje tempo pracy, wszechstronnie przygotować pracowników do podejmowania autonomicznych działań, rozważyć kwestię decyzyjności w zarządzaniu sytuacją kryzysową na płaszczyźnie nowych mediów. Rzeczywista rola PR-u i PR-owca ulega w związku z tym pozytywnym zmianom w kierunku zarządzania strategicznego. PR-owiec będzie zmuszony nie tylko opierać się na swoich kontaktach, ale kierować strategicznie całym, coraz bardziej skomplikowanym, komunikowaniem z różnorodnymi grupami odbiorców. W związku z tym istnieje potrzeba ciągłej nauki i szkolenia wszystkich pracowników organizacji ze względu na to, iż nie będą już istniały wąskie gardła informacyjne w postaci komórek PR czy rzeczników prasowych. Wszyscy bowiem stają się komunikatorami. Jediną skuteczną metodą na kryzysy jest metoda permanentnego dialogu z otoczeniem, toczonego w czasie rzeczywistym i pozwalającego na wychwytywanie sygnałów kryzysowych dużo wcześniej, niż naborą one masy krytycznej.

### **3. Zarządzanie sytuacją kryzysową firmy Wedel Sp. z o.o. na nowym medium społecznościowym – Facebooku**

Według R.K. Yina za wyborem *case study* jako metody badawczej przemawiają takie okoliczności jak: 1) podstawowe kwestie badawcze koncentrują się głównie wokół pytań: jak i dlaczego?, 2) możliwość wyjaśnienia związków przyczynowo-skutkowych, które są zbyt złożone dla badań ankietowych, a niemożliwe do przeanalizowania przez eksperyment, 3) zainteresowanie badacza

---

<sup>25</sup> J. Colliander, M. Dahlén, Following the Fashionable Friend, The Power of Social Media, „Journal of Advertising Research” March 2011, Vol. 51, Iss. 1, s. 313-320.

współczesnym – wraz z jego kontekstem – zjawiskiem, na przebieg którego nie ma wpływu (lub ma wpływ niewielki – poprzez samo prowadzenie badania), 4) szczególna przydatność *case study* do badań ewaluacyjnych, pozwalających dokonać oceny badanych zjawisk<sup>26</sup>.

E. Wedel Sp. z o.o. jest częścią azjatyckiej Grupy Lotte. Wedel jest najstarszą marką czekolady w Polsce i jednocześnie jedną z najbardziej rozpoznawalnych polskich marek. Jej historia liczy dziś już blisko 160 lat<sup>27</sup>.

Sytuacja kryzysowa w firmie Wedel rozpoczęła się od faktu wynajęcia kancelarii adwokackiej w celu skontaktowania się z administracją strony iwoman.pl. Tej platformy używała blogerka, która zamieszczała na swojej stronie amatorskie przepisy kulinarne. Do administratora serwisu zwrócono się z prośbą o dołączenie zamieszczenia przy przepisach informacji, że jest to zarejestrowany znak towarowy firmy Lotte Wedel oraz dopisania symbolu ® przy nazwie „PTASIE MLECZKO”<sup>28</sup>.

Na profilu Wedla na Facebooku niemal natychmiast pojawiły się krytyczne komentarze. W wirtualną dyskusję włączyli się również blogerzy. Jednym z nich był prawnik portalu internetowego Money.pl Olgierd Rudak. Rudak zaznacza, że „rzecz nie dotyczyła niczego, o czym można powiedzieć »aby konsumenci, kupując Ptasię Mleczko®, mieli pewność, że właśnie ten produkt znajdą w pudełku»”. Podkreśla też, że „przepis Iwusi, podobnie jak każdy inny przepis, nie odnosił się w żaden sposób do Ptasięgo Mleczka®: nie zachęcał do jego podrabiania, nie ujawniał tajemnic receptury, nie pokazywał jak imitować wedlowskie pudełko”. Zdziwienia nie kryła też sama blogerka, która w rozmowie z Rudakiem stwierdziła: „skoro w przepisie nie było nic z E. Wedel to nie rozumiem dlaczego mam zamieszczać takowy zapis”<sup>29</sup>.

Firma Wedel opublikowała w tej sprawie oficjalną informację: „Przyznajemy, że wysyłanie pism, w ramach opisywanych wyżej działań, z prośbą o zamieszczenie informacji na temat ochrony marki, w przypadku, gdy określenie »ptasie mleczko« było używane w kontekście domowych przepisów kulinarnych, czy innych podobnych sytuacji, było przesadą i błędem”. Ponadto firma zobowiązała się do „zaprzestania działań mających na celu ochronę marki, których skutki mogłyby dotknąć osoby nie zajmujące się komercyjną produkcją i handlem słodyczami” oraz „wysłania indywidualnych przeprosin do blogerów”.

Biuro prasowe Wedla zamieściło również wyjaśnienie na swoim profilu na Facebooku:

---

<sup>26</sup> R.K. Yin, *Case study research: Design and methods*, 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA 2003.

<sup>27</sup> [www.wedel.pl](http://www.wedel.pl).

<sup>28</sup> [www.proto.pl](http://www.proto.pl).

<sup>29</sup> Ibid.



„W nawiązaniu do wpisu, zamieszczonego na jednym z blogów chcielibyśmy wyjaśnić całą sytuację. Marka Ptasia Mleczko ® została wymyślona przez Jana Wedla w latach 30-tych XX wieku i od 1936 roku jest chroniona jako zarejestrowany znak.

Od wielu lat Lotte Wedel i jej poprzednicy prawni dbają o ochronę marki Ptasia Mleczko (...). Rzeczywiście wysyłanie pism, w ramach tych działań, z prośbą o zamieszczenie informacji na temat ochrony marki do właścicieli platform w internecie mogło zostać odebrane co najmniej jako zbyt daleko posunięta gorliwość z naszej strony. Nigdy nie wysyłaliśmy takich pism do osób prywatnych (bloggerów).

(...) Pragniemy wszystkim serdecznie przeprosić za wszelkie negatywne emocje, które się pojawiły”<sup>30</sup>.

Firma Wedel również na swojej stronie internetowej zamieściła wszystkie dokumenty historyczne związane z rejestracją marki Ptasia Mleczko.

Internauci nie dali się jednak tak łatwo przeprosić. Zamieścili setki negatywnych komentarzy na profilu firmy, nawołujących do bojkotu produktu Wedla. Rys. 3 przedstawia zdjęcie przykładowych komentarzy na Facebooku.

Na Facebooku powstały także oddzielne strony dedykowane sprawie. Pojawiły się oskarżenia o kasowanie komentarzy. Firma Wedel w ten sposób odniosła się do kwestii kasowania komentarzy na Facebooku:

„Raz jeszcze przepraszamy, że przyczyniliśmy się do powstania negatywnych emocji.

Nie wykasowaliśmy żadnego postu. (...)

Nie wysyłaliśmy pism do osób prywatnych. (...)

Jak pisaliśmy wcześniej, nie będziemy tego więcej robić, nasz błąd”<sup>31</sup>.

Przedstawiciele firmy Wedel zapowiedzieli również, że postarają się, aby blog Iwusi został przywrócony.

Portal PRoto.pl o zdanie w tej sprawie zapytał ekspertów od komunikowania. Oskar Błachut, specjalista ds. *social media* z Vanguard PR twierdzi, że prawdziwy problem nie tkwi w kryzysie na Facebooku, jaki marka zaliczyła w ciągu pierwszych 4 dni kryzysu (prawie 750 negatywnych komentarzy). Według niego problemem marki jest komunikacja ze środowiskiem internautów uczulonych na cenzurę. „Wedel nie sprostał wyzwaniu – pokazał wszystko, czego się spodziewaliśmy, w dodatku w żółtim tempie, odpowiadając na zarzuty swoich fanów (...). Podsumowując: dział prawny sobie, dział PR sobie. Jednak konsekwencje jak zawsze musieli ponieść specjaliści od komunikacji” – skomentował Błachut.

<sup>30</sup> www.facebook.com.

<sup>31</sup> Ibid.



### E. Wedel

Nam Pani Iwusia niestety nie odpisuje - rozumiemy to. Natomiast cieszymy się, że zabrała głos w tej sprawie. Poniżej link do wywiadu jakiego udzieliła Panu Olgierdowi Rudakowi. Zapraszamy do lektury.

Pani Iwusiu, naprawdę przepraszamy za to pismo. Chcielibyśmy pomóc Pani w odbudowaniu bloga.



### Ekskluzywny wywiad z Iwusią, od której się zaczęło ;-)

> Olgierd Rudak > Lege Artis > [bblog.pl](http://bblog.pl)

[olgiard.bblog.pl](http://olgiard.bblog.pl)

Olgierd Rudak, Ekskluzywny wywiad z Iwusią od której się zaczęło , Lege Artis, bblog.pl

Lubię to! · Dodaj komentarz · Udostępnij · 23 godz. temu ·

Liczba osób, które to lubią: 20



**Ania Szydłowska** "cieszymy się, że zabrała głos w tej sprawie", ale świetnego bloga przez was usunęła. w co drugiej cukierni da się zjeść ciasto o takiej nazwie, bez znaku towarowego i nikt nie robi z tego afery. znie lubiam was i więcej NIC lotte nie kupię.

23 godz. temu · Lubię to! · 6



**Konrad Pow** Pani Iwusia zareagowała godnie, ignoruje was i kpi sobie z waszej głupoty

23 godz. temu · Lubię to! · 16



**Waldemar Bocheński** Proponuję jeszcze inną nazwę dla tego specjału: "Produkt byłych zakładów im. 22 lipca, którego nie można pisać bez @":(

23 godz. temu · Lubię to! · 12



**Starszy Dreptak** Czy zgadzacie się, że macie prawo do nazwy Ptasię Mleczko(R), która to dotyczy jedynie Waszego produktu, w Waszych zakładach produkowanego, wg. Waszej receptury i pakowanego w Wasze opakowania, z zastrzeżonym logotypem na który składa się również grafika i typografia właściwa do Waszego produktu, zgodnie z polskim prawem patentowym?

23 godz. temu · Lubię to! · 8



**Konrad Pow** Ten fejbukowy profil fabryki czekolady prowadzi chyba hobbystycznie i za darmo ich nocny stróż, nie wyobrażam sobie, że ktoś mógłby płacić jakimś pijarowcom za tak nędzną namiastkę kontaktów z potencjalnymi klientami...

23 godz. temu · Lubię to! · 11



**Piotr Żak** Komentarz usunięty przez ACTA

22 godz. temu · Lubię to! · 4



**Igor Zubrycki** te wasze podkreślanie, że nie była celem bloggerka, rozumiem, że gdybym był małą cukiernią, czyli już nie zwykłym konsumentem to wypuścilibyście na mnie całą maszynę prawnicza już bez żadnych skrupułów, tak?

22 godz. temu · Lubię to! · 4

Rys. 3. Screen z fanpage'u marki E. Wedel w serwisie Facebook 20.02.2012.

Źródło: [www.facebook.com](http://www.facebook.com).

„(Ptasię) Mleczko się rozlało” – zauważa z kolei Borys Czyhin z Neadoo. Na pytanie, jak to się stało, że jedna z najsilniejszych polskich marek kontaktuje

się z blogerką za pośrednictwem kancelarii prawnej, odpowiada: „Najwyraźniej doszło do pomieszania receptur na metody skutecznego komunikowania się. Ktoś podmienił składniki w opakowaniach z opisem: »blogosfera« i »instytucje«”. Jego zdaniem producent czekoladek szybko potrzebuje „Przepisu na relacje z social media” – podkreśla Czyhin<sup>32</sup>.

Inaczej do sprawy podchodzi Marta Pokutycka-Mądrala, kierownik komunikacji Lotte Wedel. Mówi, iż jak każdy kryzys – sytuacja ta była dla organizacji zaskoczeniem, ale uważa, że Wedel wyszedł z niej obronną ręką. Już o godzinie 11<sup>00</sup> w dniu rozpoczęcia kryzysu został utworzony zespół ds. zarządzania sytuacją kryzysową. W jego skład wchodził zarząd firmy, zespół marketingu, PR oraz zespół prawny. Rozpoczęło się wdrażanie przygotowanej już wcześniej polityki związanej z zarządzaniem sytuacją kryzysową. „Dzięki profesjonalnemu monitoringowi mediów społecznościowych mogliśmy szybko reagować – mówi Pokutycka-Mądrala. – Nawiązaliśmy kontakt z kluczowymi dla nas liderami opinii, którymi byli kluczowi blogerzy. Zespół ds. zarządzania sytuacją kryzysową pracował non stop kilka dni i nocy. Najbardziej opiniotwórczy blogerzy w Polsce jak Kominek, czy Artur Kurasiński wypowiadają się o naszym kryzysie, jako o pozytywnym przykładzie zarządzania<sup>33</sup>”. Na dzień dzisiejszy liczba fanów firmy Wedel na Facebooku wynosi ponad 250 000 osób<sup>34</sup>.

Sytuacja, z jaką spotkała się marka Wedel, jest kolejnym przykładem na to, że w obliczu nowych mediów komunikowanie organizacji z otoczeniem już nigdy nie będzie takie samo. Możliwość bezpośredniego kontaktu organizacja – interesariusz, czyli każda osoba, na którą organizacja wpływa lub która ma wpływ na organizację<sup>35</sup>, zbudowała całkiem nowy wymiar komunikacyjny. Nowa perspektywa to nowe szanse, ale również obszerna sfera zagrożeń dla organizacji. Dlatego też zarządzanie sytuacją kryzysową w mediach społecznościowych to kluczowy czynnik sukcesu współczesnych organizacji.

Media społecznościowe powodują, że kryzys i związane z nim zarządzanie reputacją stają się bardziej złożone, ale mogą one również pozytywnie wpłynąć na proces komunikowania organizacji<sup>36</sup>. Fundamentem staje się: zgromadzenie odpowiednich zasobów pozwalających na monitorowanie marki w mediach społecznościowych; opracowanie planu działań i jego optymalizacja; identyfikacja obszarów zagrożenia; wytypowanie i przygotowanie, a także edukacja pracowników odpowiedzialnych za odpowiednią reakcję w sytuacji kryzysu.

<sup>32</sup> [www.proto.pl](http://www.proto.pl).

<sup>33</sup> Wywiad przeprowadzony dnia 27.07.2012.

<sup>34</sup> [www.facebook.com](http://www.facebook.com), dostęp: 28.07.2012.

<sup>35</sup> R.E. Freeman, W.M. Evan, Corporate governance: A Stakeholder interpretation, „Journal of Behavioral Economics” 1990, Vol. 19, s. 337-359.

<sup>36</sup> G. Hutton, M. Fosdick, The Globalization of Social Media, „Journal of Advertising Research” December 2011, Vol. 51, Iss. 4, s. 564-570.

## Podsumowanie

Pojawienie się platform społecznościowych zmieniło cykl życia informacji w mediach internetowych. Kryzysy, które mają swoje źródła w działaniach *offline*, bardzo szybko przenoszą się do przestrzeni wirtualnej, gdzie dużo łatwiej jest je rozprzestrzenić i dużo trudniej opanować.

Nie ulega wątpliwości, że kryzys może dotknąć każdą organizację. Brak działających kanałów komunikowania w *social media* po stronie organizacji sprawi, że nie będzie miała ona szans na skuteczne zarządzanie nim. Istotne jest więc, by organizacja wypracowała odpowiednio wcześniej procedury zarządzania sytuacją kryzysową w mediach społecznościowych, ponieważ w momencie uruchomienia lawiny kryzysowej zwykle jest już za późno.

## Literatura

- Augustine N., Managing the crisis you tried to prevent, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 6.
- Avenarius H., Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, Primus Verlag, Darmstadt 2000.
- Baker G., Race and Reputation. Restoring Image beyond the Crisis, w: Handbook of Public Relations, ed. R.L. Heath, London 2001, za: Public Relations na tle problemów zarządzania, red. Z. Knecht, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001.
- Barton L., Crisis in organizations: Managing communications in the heat of chaos, Cincinnati 1993, za: Public Relations na tle problemów zarządzania, red. Z. Knecht, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001.
- Charnigo L., Barnett-Ellis P., Checking out Facebook.com: the impact of a digital trend on academic libraries, „Information Technology & Libraries” 2007, Vol. 26, No. 1.
- Cho S., Gower K., Framing effect on the public's response to crisis: human interest frame and crisis type influencing responsibility and blame, „Public Relations Review” 2006, Vol. 32, No. 4.
- Coombs W.T., Holladay S.J., Communication and attributions in a crisis: an experiment study in crisis communication, „Journal of Public Relations Research” 1996, Vol. 8, No. 4.
- Creeber G., Martin R., Digital Cultures: Understanding New Media, McGraw-Hill, Berkshire, England 2009.
- Darling J.R., Crisis management in international business: keys to effective decision making, „Leadership & Organization Development Journal” 1994, Vol. 15, No. 8.
- Decarie C., Facebook: Challenges and opportunities for business communication students, „Business Communication Quarterly” 2010, No. 73.
- Fearn-Banks K., Crisis Communications: A Casebook Approach, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ 1996.
- Frąckiewicz-Wronka A., Austen-Tynda A., Przywództwo w ochronie zdrowia, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

- Freeman R.E., Evan W.M., Corporate governance: A Stakeholder interpretation, „Journal of Behavioural Economics” 1990, Vol. 19.
- Gładwin T., Kumar R., The social psychology of crisis bargaining: toward a contingency model, „Columbia Journal of World Business” 1987, za: Public Relations na tle problemów zarządzania, red. Z. Knecht, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001.
- González-Herrero A., Pratt C., An integrated symmetrical model for crisis-communication management, „Journal of Public Relations Research” 1996, Vol. 8, No. 2.
- González-Herrero A., Smith S., Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professional handle business crises, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2008, Vol. 16, No. 3.
- Hearit K., Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba and Volvo, „Public Relations Review” 1994, Vol. 20.
- Hearn G., Tacchi J., Foth M., Lennie J., Action Research and New Media: Concepts, Methods and Cases, Hampton Press, Cresskill 2008.
- Hutton G., Fosdick M., The Globalization of Social Media, „Journal of Advertising Research” December 2011, Vol. 51, Iss. 4.
- Jankowski N., Jones S., Lievrouw L., Hampton K., What’s changed about new media?, „Special issue of New Media and Society” 2004, Vol. 6, No. 1.
- Kaplan A., Haenlein M., Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, <http://www.slideshare.net/guestef2b2f/social-media-definition-and-classification>.
- Kunczik M., Public relations. Konzepte und Theorien, Böhlau Verlag, Köln 2002.
- Mitroff I., Pearson C., Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym, Business Press, Warszawa 1998.
- Pearson C., Clair J., Reframing Crisis Management, „The Academy of Management Review” 1998/1, Vol. 23, za: Public Relations na tle problemów zarządzania, red. Z. Knecht, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001.
- Perry D., Taylor M., Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication, „Public Relations Review” 2005, Vol. 31, No. 2.
- Perry D., Taylor M., Doerfel M., Internet-based communication in crisis management, „Management Communication Quarterly” 2003, Vol. 17, No. 2.
- Public Relations na tle problemów zarządzania, red. Z. Knecht, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001.
- Seeger M., Sillnow T., Ulmer R., Communication, organization, and crisis, w: Communication yearbook 21, za: Public Relations na tle problemów zarządzania, red. Z. Knecht, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001.
- Smektała T., Public relations w Internecie, Warszawa 2005.
- Spink A., Jansen B., Pedersen J., Searching for people on web search engines, „Journal of Documentation” 2004, Vol. 60, No. 3.
- Tredinnick L., Web 2.0 and business: a pointer to the intranets of the future?, „Business Information Review” 2006, Vol. 23, No. 4.
- Wojcik K., Public Relations od A do Z, t. II, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001. [www.facebook.com](http://www.facebook.com).  
[www.proto.pl](http://www.proto.pl).
- Yin, R. K., Case study research: Design and methods, 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA 2003.

## **SOCIAL MEDIA IN THE MANAGEMENT OF CRISES SITUATION – THE EXAMPLE OF THE WEDEL LTD**

*Key words: crisis management, new media, organizational image*

### **Summary**

In today's world organizations operate in turbulent and rapidly changing environment. As the conduct of processes of globalization increasingly important action in crisis situations. Cooperation with media organizations is a key success factor in the crisis management process. Today a major role played by new media. Media in the Information Age allow for separation of a mass audience of consumers which is only a passive audience. New media promote interactivity in their reception.

This article aims to analyze the role of new media, with particular emphasis on social media in the process of crisis management on the example of the organization's Wedel Sp. z o.o.