

Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger

Dariusz Tworzydło

Uniwersytet Warszawski

dariusz@tworzydlo.pl

ORCID: 0000-0001-6396-6927

STRESZCZENIE

Artykuł zawiera analizę wizerunkowej sytuacji kryzysowej, jaka dotknęła markę Tiger w roku 2017. **Cel:** Ocena skuteczności działań komunikacyjnych badanego podmiotu w zakresie komunikacji kryzysowej. **Metody badań:** Analiza materiałów pozyskanych z monitoringu mediów, a także *desk research* od analizowanej firmy. **Wyniki i wnioski:** Opracowanie pokazuje metody reagowania i działania podjęte przez firmę w analizowanym kryzysie. Wskazane zostały kluczowe determinanty kryzysu, a także czynniki, które przyczyniły się do właściwego rozwiązania sytuacji kryzysowej. Jednym z istotnych elementów składowych artykułu jest także analiza działań podjętych przez firmę po zakończeniu sytuacji kryzysowej. Opisane zostały również błędy popełnione przez firmę w zakresie zarządzania kryzysowego. **Wartość poznawcza:** Materiał zawiera spójny opis wydarzeń kryzysowych, które dotknęły markę, stanowi obiektywne spojrzenie na kryzys wizerunkowy, wraz z oceną zastosowanych metod i narzędzi.

SŁOWA KLUCZOWE

kryzys, Maspex/Tiger, public relations, wizerunek, zarządzanie kryzysem



L iteratura przedmiotu definiuje pojęcie kryzysu wizerunkowego w sposób zróżnicowany, a przy tym dość spójny. Przyjmuje się, że jest to specyficzne i nieoczekiwane wydarzenie (lub szereg zdarzeń), które powoduje wysoki poziom niepewności i zagraża lub jest postrzegane jako zagrożenie dla realizacji kluczowych celów organizacji (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 1998, s. 231–276), a ponadto szkodzi wizerunkowi podmiotu gospodarczego (Coombs & Schmidt, 2000, s. 163–178). Może ono prowadzić do zaistnienia trzech powiązanych ze sobą zagrożeń, które dotyczą bezpieczeństwa publicznego, strat finansowych oraz utraty reputacji. Niektóre sytuacje kryzysowe, takie jak wypadki przy pracy czy dostarczenie na rynek szkodliwych produktów, mogą wpłynąć na powstanie obrażeń fizycznych, a nawet przyczynić się do śmierci konsumenta. Inne zakłócają sprawne funkcjonowanie firmy, powodują straty udziałów w rynku lub wpływają na wycofywanie się konsumentów z decyzji zakupu. Zdarzają się również sytuacje skutkujące pozwami sądowymi. Źle zarządzany kryzys może zaszkodzić reputacji podmiotu, którego dotyczy. Wszystkie wymienione czynniki są ze sobą ściśle powiązane. Wypadki przy pracy mogą spowodować straty finansowe i utratę reputacji, która znacząco wpływa na stabilność funkcjonowania podmiotu gospodarczego (Coombs, 2007).

Mimo że w sytuacjach kryzysowych częściej doszukuje się skutków negatywnych, należy mieć na uwadze fakt, że kryzysy mogą oddziaływać na organizację również w sposób pozytywny. Nastąpi to jednak tylko wówczas, gdy działania naprawcze będą prowadzone profesjonalnie i szybko. Prawidłowo realizowane zarządzanie kryzysowe stanowi jeden z kluczowych elementów skutecznego osiągania celów przez organizację. Niepowodzenie podejmowanych aktywności w zakresie kryzysu wizerunkowego może skutkować szkodą dla interesariuszy, stratami (w tym finansowymi) dla organizacji lub w ostatecznym rozrachunku przyczynić się do jej upadku (Coombs, 2007).

Koszty kryzysu rozpatruje się zarówno w kategoriach finansowych, jak i wizerunkowych. Dotykają one obszarów wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego. Odbijają się na sprzedaży, ale również na opinii, jaka zostaje przypisana podmiotowi, którego dotknął kryzys. Tym bardziej istotne staje się takie zarządzanie kryzysem, aby do tych negatywnych skutków nie dopuścić lub je marginalizować.

Sytuacja kryzysowa analizowana w artykule dotknęła jednego z największych polskich producentów z branży spożywczej, firmę Maspex w Wadowicach. W jej portfolio znajduje się kilkadziesiąt marek oraz kilka tysięcy pozycji towarowych. W zakresie prawie każdej swojej marki firma podejmuje działania marketingowe, korzystając z większości możliwych narzędzi komunikacji we wszystkich kanałach. Prowadzi tzw. komunikację 360 stopni, co oznacza, że jest obecna w każdym możliwym medium. Zleca emisję reklam telewizyjnych, przeprowadza kampanie outdoorowe i internetowe, realizuje szereg działań BTL, takich jak eventy, festiwale. Do tego dochodzi rozbudowana aktywność w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat oraz YouTube). Podmiot prowadzi ponadto kilkadziesiąt promocji handlowych.

Opisana sytuacja kryzysowa, która dotknęła markę Tiger, jest wynikiem wielu czynników, które zostaną tutaj szczegółowo zanalizowane i poddane ocenie.

Artykuł powstał w oparciu o badanie materiałów źródłowych uzyskanych z monitoringu mediów, dane pozyskane w przedsiębiorstwie Maspex Wadowice, takie jak informacje prasowe czy prezentacje, oraz wywiad IDI z wiceprezesem zarządu tej firmy. Analizę przeprowadzono w okresie od 8 kwietnia do 13 czerwca 2018 roku. Za cel artykułu przyjęto ocenę skuteczności działań komunikacyjnych badanego podmiotu w zakresie komunikacji kryzysowej. Hipotezę badawczą postawiono w sposób następujący: Firma Maspex Wadowice w sposób skuteczny i bezpieczny dla długookresowego budowania wizerunku przeprowadziła działania wewnętrzne oraz zewnętrzne podczas sytuacji kryzysowej, która dotknęła markę Tiger.

Reagowanie w sytuacji kryzysowej

Benoit zidentyfikował pięć kategorii strategii reagowania w zakresie obrony wizerunku:

1. Zaprzeczenie (*denial*).
2. Unikanie odpowiedzialności (*evade responsibility*).
3. Ograniczanie skutków zdarzenia (*reduce offensiveness*).
4. Zastosowanie działań naprawczych (*use corrective action*).
5. Przyznanie się do winy (*mortification*).

Ad. 1. Zaprzeczanie może przybierać różne formy. Jedną z nich jest przerzucanie winy, przy jednoczesnym odrzucaniu od siebie oskarżeń dotyczących błędów lub zaniechań. Firma wskazuje przy tym, że nie popełniła zarzucanego jej czynu. Przerzucenie winy ma miejsce wówczas, kiedy podmiot dotknięty kryzysem twierdzi, że osoba z zewnątrz albo ona sama dokonała czynu albo spowodowała jego popełnienie (Benoit & McHalle, 1999, s. 265–280).

Ad. 2. Unikanie odpowiedzialności może przybierać cztery formy:

- prowokacja (*provocation*)
- porażka (*defeasibility*)
- wypadek (*accident*)
- dobre intencje (*good intention*).

W przypadku prowokacji organizacja twierdzi, że jej działanie było odpowiedzią na inny akt ofensywny. Porażka ma miejsce wówczas, gdy osoby działające w ramach organizacji wnioskują, że spotkały się z brakiem/niedoborem informacji lub że nie były w stanie kontrolować zdarzeń spowodowanych aktem kryzysu. Wypadek zakłada, że błąd wydarzył się nieumyślnie i był niekontrolowany przez organizację. Wreszcie błędy popełnione w dobrej intencji sugerują, że organizacja nie zamierzała do nich dopuścić (Benoit & McHalle, 1999, s. 265–280).

Ad. 3. Ograniczanie skutków zdarzenia jest trzecią główną strategią naprawy wizerunku. Benoit wyróżnił tutaj kilka typów. Pierwszy zakłada zwiększanie ilości pozytywnych emocji, jakie publiczność odczuwa w stosunku do organizacji. Jest to próba rozproszenia uczuć negatywnych. Drugi, zwany minimalizacją, ma miejsce wtedy, gdy oskarżony podmiot, któremu zarzuca się odpowiedzialność za jakiś czyn, usiłuje zmniejszyć odczuwalną szkodę. Trzeci typ strategii ograniczania skutków – transcendencja – jest próbą umiejscowienia wydarzenia w bardziej sprzyjającym kontekście w celu poprawy wizerunku. Atakowanie oskarżyciela – typ czwarty – ma miejsce wówczas, gdy prowokuje się atak na jego wiarygodność. Wreszcie typ piąty – rekompensata – to wynagrodzenie dla poszkodowanego podmiotu, które również ma za zadanie wpłynąć na zmniejszenie pierwotnych negatywnych skutków problemu, w jakim znalazła się firma (Benoit, 1997, s. 177–187).

Ad. 4. Działania naprawcze – czwarta kategoria strategii – polegają na naprawie szkód lub podjęciu kroków zmierzających do tego, aby zapobiec podobnym zdarzeniom w przyszłości. Oba typy mogą występować razem lub osobno.

Ad 5. Ostatnim rodzajem strategii reagowania w kryzysie jest przyznanie się do winy i wyrażenie skruchy. Organizacja liczy przy tym na zrozumienie ze strony zainteresowanych podmiotów (Meyers, 2009).

Należy również wskazać, że skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową bazuje na szeregu zasad oraz różnorodnych procedurach. Chodzi w tym przypadku między innymi o procedury obiegu informacji podczas kryzysu; reagowania, gdy kryzys nadejdzie; zarządzania informacją w sieci, a także monitoringu mediów czy komunikowania się z poszczególnymi grupami interesariuszy (pracownikami, społecznościami lokalnymi, mediami). Właściwym rozwiązaniem w zakresie przygotowania do sytuacji kryzysowej jest więc stworzenie schematów i procedur na wypadek zaistnienia kryzysów wizerunkowych. Jednak wiele podmiotów takich dokumentów

nie posiada, co wymusza korzystanie z tych reguł i zasad, które zostały wypracowane przez otoczenie albo dla innych podmiotów.

Schematy wykorzystywane podczas zdarzeń trudnych przeważnie są do siebie podobne, a jedną z najważniejszych kwestii jest tutaj komunikacja. Zakłada się, że należy równoległe prowadzić ją w dwóch obszarach:

- wewnętrznym
- zewnętrznym.

Konieczne przy tym jest określenie, z jakiego rodzaju kluczowymi grupami docelowymi mamy do czynienia, bowiem to one w głównej mierze są zainteresowane tym, co się dzieje wokół marki. Wśród grup docelowych, które powinny pozostawać w zasięgu zainteresowania firmy dotkniętej kryzysem, znajdują się przede wszystkim: pracownicy, zarząd, inwestorzy/akcjonariusze, media, środowisko lokalne, mniej lub bardziej zorganizowane grupy interesu, eksperci, służby interwencyjne. Te grupy można ponadto podzielić na: podmioty bezpośrednio dotknięte kryzysem; te, które są zainteresowane sytuacją bezpośrednio zainteresowanych; grupy specjalne, które w mniejszym bądź większym stopniu mogą wywierać wpływ na rozwój sytuacji kryzysowej (Wojcik, 2005, s. 381–382). Do poszczególnych grup adresowane są działania komunikacyjne oparte na wspomnianych schematach. W sytuacji kryzysowej zasadne jest również antycypowanie, czyli postawienie się w sytuacji strony, która została dotknięta kryzysem, oraz określenie, co chciałaby usłyszeć w danym momencie.

Przedsiębiorstwa nie zawsze posiadają wystarczające procedury, kompletne i dostosowane do danej sytuacji, opracowane scenariusze reagowania zawierające identyfikację potencjalnych kierunków, w jakich mogą zmierzać sytuacje kryzysowe, a przede wszystkim nie są w stanie w pełni przygotować się na to, co nadejdzie. Tak było w przypadku firmy Maspex, która w roku 2017 przeżyła największy w swojej historii kryzys wizerunkowy. Dodatkowo odpowiednie przygotowanie nabiera szczególnego znaczenia w przypadku firm działających w branżach podatnych na kryzysy (Tworzydło, Łaszyn, & Szuba, 2018, s. 19), a analizowany podmiot w takich właśnie obszarach funkcjonuje. Kryzys, który dotknął Maspex, miał swoje podłoże w działaniach realizowanych za pośrednictwem mediów społecznościowych. Współcześnie to one stają się jednym z najszybszych generatorów sytuacji problemowych w zakresie wizerunku. Jednym prostym kliknięciem uruchamiana jest lawina zdarzeń (Schultz, Utz, & Göritz, 2011, s. 22), które trudno powstrzymać.

Trzeba jednak pamiętać, że nawet mając doskonale opracowane wszystkie procedury, wzorcowe oświadczenia i odpowiedzi na potencjalnie mogące się pojawić trudne pytania, nie można całkowicie zabezpieczyć firmy przed potencjalnymi kryzysami, ponieważ są to zdarzenia, których nie da się w pełni przewidzieć. Mimo wszystko takie działania, jak monitoring mediów, analiza sytuacji oraz potencjalnych symptomów kryzysu są istotne w zarządzaniu wizerunkiem, zarówno w zakresie strategicznym, jak i operacyjnym. Odpowiednie przygotowanie jest konieczne, ponieważ stanowi bodziec do stałego doskonalenia siebie, firmy i procedur.

Inicjacja sytuacji kryzysowej

Opisywany kryzys rozpoczął się 9 sierpnia 2017 roku na Twitterze, kiedy Dagmara Pakulska opublikowała wpis z postem pochodzącym z konta marki Tiger na Instagramie, w którym stwierdziła: „Chyba jednak jakaś granica została przekroczona...”. Okazało się, że agencja obsługująca Maspex w dniu kolejnej rocznicy wybuchu Powstania Warszawskiego zamieściła w mediach społecznościowych grafikę, na której elementem dominującym był wyprostowany środkowy palec obwiązany czerwoną kokardką. Gest ten powszechnie jest uznawany za wulgarny. Na profilu instagramowym Tiger Energy Drink zamieszczono także hasło: „1 sierpnia. Dzień Pamięci.

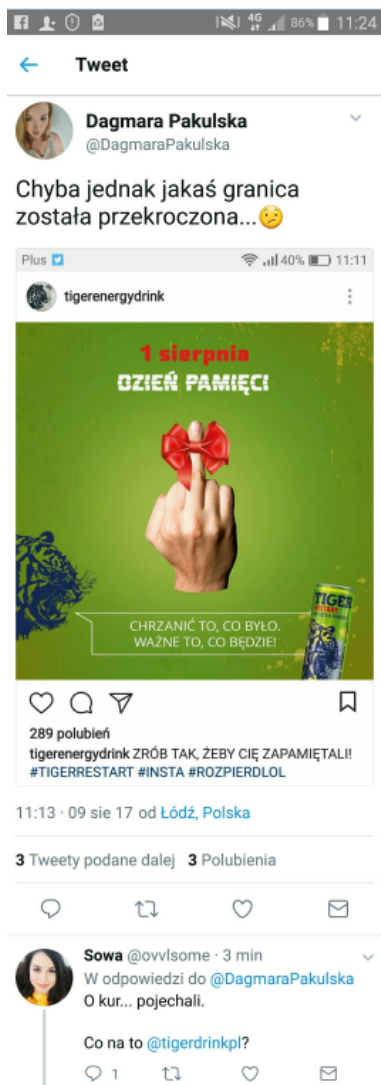
Chrzanić to, co było, ważne to, co będzie!”. W opisie zdjęcia umieszczono używany często przez markę hasztag #rozpiardol. O godzinie 11.30 do Działu Komunikacji Maspexu zaczęli dzwonić pierwsi dziennikarze, w tym przedstawiciele stacji Polsat News. Nieprzemyślane działanie agencji legło u podstaw najpoważniejszej sytuacji kryzysowej, w jakiej znalazła się firma Maspex Wadowice. Jeden post stał się główną przyczyną kryzysu.

Zwykle sytuacje kryzysowe wybuchają bezpośrednio po ujawnieniu się tak poważnych czynników, jak w tym przypadku. Kryzys w Maspexie wybuchł stosunkowo późno, co wynika z faktu, że osoby, które poczuły się dotknięte aktywnością Tigera były poza główną grupą docelową marki i rzadko przeglądały jej profile w mediach społecznościowych. Stali odbiorcy przyjęli wpis z 1 sierpnia neutralnie lub nawet pozytywnie (*Kryzys Tigera...*, 2017), co dowodzi bardzo dużej spójności grupy w zakresie odbioru komunikatów przygotowywanych przez agencję obsługującą profil Tigera. Przykład pokazuje, jak istotne jest rozpoznanie grup docelowych. Na podstawie faktu, że dopiero po ośmiu dniach od publikacji został umieszczony pierwszy krytyczny post, łatwo wnioskować, dlaczego agencja już wcześniej podejmowała działania na granicy przyzwoitości czy też po prostu ryzykowne z wizerunkowego punktu widzenia. Chodzi nie tylko o brak kontroli, który można uznać za kolejną przyczynę zaistnienia sytuacji kryzysowej (będzie o tym mowa w dalszej części artykułu), ale także o akceptację treści i grafik przez odbiorców. Czujność zarówno jednej, jak i drugiej strony została uspijona przez brak symptomów nadchodzącego kryzysu.

Post, który zainicjował największą wizerunkową sytuację kryzysową firmy Maspex, odnosił się bezpośrednio do grafiki opublikowanej na koncie marki Tiger, a ta z kolei wywołała lawinę kolejnych zdarzeń, które były zaskoczeniem dla wszystkich stron kryzysu.

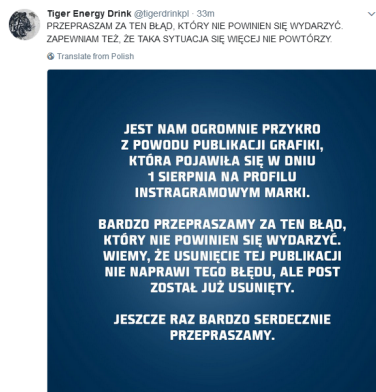
Elementy wsparcia w procedurze zarządzania kryzysowego

Zaskoczenie jest naturalnym elementem większości sytuacji kryzysowych. Bez względu na to, czy organizacja jest przygotowana, czy nie, czy jest świadoma potencjalnych kryzysów, zwykle sam moment inicjacji problemu jest zaskoczeniem (Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s. 69). Między innymi dlatego w wizerunkowych sytuacjach kryzysowych liczy się szybkość działania. Coombs twierdzi nawet, że należy wypuścić pierwszy komunikat do godziny po tym, jak pojawi się kryzys (Coombs, 2007). Sprawność w przekazywaniu informacji pozwala na ograniczenie plotek i sprzyja łagodzeniu nastrojów (Seitel, 2003, s. 232). Jest to jeden z kluczowych składników zarządzania, wręcz obligatoryjny punkt w każdej procedurze, już



Rys. 1. Post, od którego rozpoczął się kryzys wizerunkowy

Źródło: Twitter



Rys. 2. Przeprosiny firmy Maspex Wadowice

Źródło: Twitter



Rys. 3. Wpis Filipa Chajzera dotyczący postu marki Tiger

Źródło: Twitter

bowiem pierwsze symptomy sytuacji kryzysowej wymuszają reakcję i konkretne działania (Tworzydło, 2017, s. 194).

Analizując powyższy aspekt, należy zauważyć, że 9 sierpnia 2017 roku o godzinie 12.15, czyli trzy kwadransy po ujawnieniu się pierwszego symptomu sytuacji kryzysowej, czynnika, który wywołał lawinę zdarzeń, firma Maspex – po pierwsze – wydała oświadczenie do mediów, w którym przeprosiła za zaistniałą sytuację, a po drugie – usunęła wpisy, które stały się przyczyną kryzysu. Niestety, w pierwszej fazie nie udało się usunąć wszystkich postów. Szczególnie te ze strony WWW stanowiły bazę dla osób, które dowiedziały się o wpisie, ale nie mogły już dobrać do wykasowanych danych. Ten przykład dowodzi, jak prawdziwe jest często eksplloatowane powiedzenie, że to, co zostało opublikowane w internecie, nie ginie (*Zalew wulgaryzmów...*, 2017). Ostatecznie w ramach działań komunikacyjnych, jakie toczyły się wokół marki Tiger oraz aktywności samej firmy Maspex, usunięto wszystkie wpisy z Instagramu Tigera. Pojawił się również post informujący o usunięciu całego profilu (*Kryzys Tigera...*, 2017).

Firma Maspex szybko zamieściła przeprosiny także na profilach marki Tiger w pozostałych media społecznościowych. Działanie takie jest zgodne z regułą 5P postępowania w kryzysie. Autor tej koncepcji – Adam Łaszyn – wskazuje, że w sytuacji kryzysowej należy po pierwsze wyrazić przykrość, a w kolejnych krokach przygotować się, przeciwdziałać, poprawić się i powetować (Tworzydło, 2017, s. 184).

Widząc skalę problemu, obserwując niezwykle poważne i mocne zarzuty w sieci, w których podnoszono pogardę dla powstańców, ignorancję, brak wrażliwości na historyczną tragedię narodu (Szczęsny, 2017), w proces zarządzania w sytuacji kryzysowej zaangażował się Krzysztof Pawiński – prezes zarządu Maspex i jednocześnie współwłaściciel firmy. To rzadkość w sytuacjach kryzysowych, jednak w tym przypadku włączenie się do komunikowania samego właściciela było niezbędne i uzasadnione. O godzinie 15.00 umieścił trzy tweety na swoim profilu, w których przeprosił za to, co się wydarzyło. O godzinie 17.00 tego samego dnia pojawiła się kolejna informacja, tym razem o wpłacie 500 tys. zł na rzecz żyjących powstańców, a dokładnie na rzecz Światowego Związku Żołnierzy Armii Krajowej. To posunięcie było inspirowane wpisem dziennikarza Filipa Chajzera, który spotkał się z intensywnym i błyskawicznym odzewem ze strony internautów oraz dziennikarzy – na samym Facebooku pod postem pojawiło się 3,3 tys. komentarzy, 89 tys. reakcji, a 2640 osób udostępniło post dalej. Chajzer w bardzo wulgarnym i emocjonalnym poście odniósł

się do sytuacji związanej z grafiką autorstwa J. Walter Thompson Group Poland.

Chajzer po otrzymaniu informacji od przedstawiciela Maspexu dotyczącej wpłaty na rzecz Powstańców opublikował kolejny wpis, nie kryjąc pozytywnego zaskoczenia takim rozwojem wypadków. Firma wydaje też oświadczenie, w którym mówi o wpłacie na rzecz żyjących powstańców.

Jednak informacje o niefortunnym zdarzeniu rozchodzą się bardzo szybko, dlatego już kilka godzin później, a dokładnie po godzinie 20.00, zaczynają się pojawiać wezwania do bojkotu Tigera i innych produktów Maspexu. Dochodzi to tego również przy współudziale dziennikarzy, np. Michał Rachoń w TVP na wizji demonstracyjnie wylał puszkę produktu Tiger. Często jednak, kiedy ktoś nawołuje do bojkotu, odbiorcy komunikatu postępują odwrotnie, co zaobserwowano także w przypadku analizowanej marki (*Sprzedaj Tigera...*, 2017).

W drugim dniu kryzysu ukazuje się pierwszy wywiad przeprowadzony przez Krzysztofa Stanowskiego z prezesem Krzysztofem Pawińskim na weszlo.pl (186 tys. obserwujących na Twitterze). Firma wydaje też trzecie oświadczenie, deklarując, że m.in. nie będzie dalej współpracować z agencją, która przygotowywała grafiki poddane krytyce. Umowa z J. Walter Thompson Group Poland została rozwiązana przez Maspex 11 sierpnia. Zrezygnowano ze współpracy nie tylko w zakresie obsługi Tigera, ale również pozostałych marek (*Maspex...*, 2017). Zmiany nastąpiły ponadto w firmie JWT. Agencja zareagowała z opóźnieniem i przeprosiła. Osoby odpowiedzialne za promocję Tigera i opublikowanie kontrowersyjnych grafik zostały zwolnione z pracy.

Kolejnym aktywnym działaniem podjętym przez firmę Maspex było zamieszczenie w gazetach ogłoszeń o treści: „Przepraszamy – producent napojów Tiger”. Ukazały się one w takich mediach, jak: „Rzeczpospolita”, „Gazeta Prawna”, „Puls Biznesu”, „Gazeta Wyborcza”, „Do Rzeczy”, „W Sieci”, „Salon24”, „Newsweek”. Pojawił się także wywiad w „Rzeczpospolitej”, w którym na pytania dziennikarza odpowiadał prezes zarządu. Był to pierwszy wywiad, który ukazał się w prasie drukowanej po wybuchu kryzysu.

Analiza materiałów medialnych pokazuje, że największe nasilenie kryzysu miało miejsce 9–10 sierpnia 2017 roku. Później aktywność zdecydowanie spadła, co potwierdza regułą dotyczącą tzw. wypalenia newsa. Mimo wszystko zdarzenie było nadal komentowane w środkach masowego przekazu. Druga fala przyniosła aktywność podejmowaną przez ekspertów, którzy wypowiadali się dla poszczególnych mediów.

Działania ze strony przedsiębiorstwa były permanentne. Udzielano odpowiedzi na pytania dziennikarzy, firma aktywnie uczestniczyła w komunikacji, komentowała, nie unikała odpowiedzialności. Prowadzony był stały monitoring kryzysowy – najpierw co godzinę, z czasem częstotliwość stopniowo zmniejszano.

The image shows a screenshot of a transaction confirmation page from ING Bank Śląski S.A. The page is titled "Potwierdzenie transakcji" and includes the following information:

- Client:** Filip Chajzer, ING Bank Śląski S.A., ul. Sobolka 34, 40-000 Katowice.
- Transaction Details:**
 - № transakcji: 6400143265
 - Data księgowania: 09.08.2017
 - Data transakcji: 09.08.2017
- From (Data Płatności):** 39 1050 0000 1000 0023 4375 7195, ING Bank Śląski, MOKS SP. z O.O., SPOŁKA KOMANDYTOWA, STREFOWA 13, 43-100 TYCHY.
- To (Data Odbiorcy):** 50 1750 0002 0000 0000 3760 9682, RAFF Bankowość Detaliczna w Warszawie Al. Jerozolimskie 179, SKARPOWA PRZEKŁĘCZKA, OLSENBERG, ARMII KRAKOWEJ.
- Operation Type (Typ operacji):** ZBIÓRKA DLA POWSTAŃCÓW 2017, PRZEPROSINY TIGER.
- Operation Success (Sukcesy operacji):** PRZELEW.
- Amount (Kwota):** 500 000,00 PLN.

At the bottom, there is a handwritten-style message: "Proszę Państwa. Sam w to nie wierzę, ale to prawda. Przed chwilą zadzwonił do mnie chłopak z Tigera. Wyraźnie skonsternowany. Kilukrotnie mówił jak bardzo jest im głucho w firmie przez błąd, który popełnił. W moim poprzednim poście napisałem, że "Zbiórka dla Powstańców 2017" to odpowiednia forma pokuty... I TAK SIĘ STAŁO!!! Ostatnie zdanie, naszej rozmowy - "kwota, która przelaliśmy jest tak wielka jak nasze poczucie wstydu". I faktycznie jest WIELKA. 500.000 PLN!!! DZIEKUJĘ!!! W imieniu bohaterów naszego Państwa DZIEKUJĘ!!! To są pieniądze na leki, protezy, aparaty słuchowe, prąd, wodę, święta... Jestem cholernie wzruszony. Każda, nawet najgłupsza decyzja może mieć swój happy end. Oto i on."

Rys. 4. Drugi wpis Filipa Chajzera dotyczący postu marki Tiger

Źródło: Twitter

Kryzys okazał się dla firmy Maspex sporym doświadczeniem. Pokazał, że kontrola musi być na każdym etapie działań i w każdym obszarze, nie tylko w sferze produkcji, w dziale jakości, ale także w sferze komunikowania się z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

Analiza wybranych aspektów komunikacji marki

Jednym z podstawowych błędów, jakie zostały popełnione nie tylko w trakcie, ale bardziej przed zaistnieniem sytuacji kryzysowej, było zignorowanie przez firmę Maspex konieczności prowadzenia prawidłowego nadzoru nad procesem komunikacji we wszystkich mediach, nie tylko tych głównych. W zasadzie nikt poza jednym pracownikiem nie przeglądał wpisów zrobionych na profilu społecznościowym przez agencję zewnętrzną. Sam fakt, że nie było sygnałów ze strony konsumentów, którzy zwracaliby uwagę na błędną komunikację, dodatkowo osłabił czujność innych członków zespołu odpowiedzialnego za promocję tej marki. Brak kontroli, zgoda udzielana w zasadzie na wszystkie proponowane wpisy spowodowały, że agencja JWT pozwalała sobie na coraz więcej. Zasięg na Instagramie marki Tiger był niewielki, a komunikacja prowadzona za pośrednictwem telewizji i Facebooka nie budziła zastrzeżeń, dlatego czujność odpowiedzialnych pracowników została uśpiona.

Koncepcja kampanii „Kalendarz”, realizowanej na profilu marki Tiger na Instagramie, zakładała, że od 1 stycznia 2017 roku codziennie zostanie opublikowana „kartka z kalendarza” nawiązująca do nietypowych świąt umieszczonych w internetowych kalendarzach w taki sposób, aby powiązać dany dzień z ofertą funkcjonalnych napojów energetycznych marki. Na przykład 25 lutego marka obchodziła „dzień powolności”, z produktem dla kierowców Tiger Speed, a 29 stycznia – „dzień łamigłówek”, z produktem wspomagającym koncentrację Tiger Mental. W ramach tej koncepcji od stycznia 2017 roku do dnia kryzysu na instagramowym profilu marki Tiger powstało 221 postów – kartek z kalendarza. Do 9 sierpnia firma nie miała żadnych negatywnych sygnałów ze strony odbiorców.

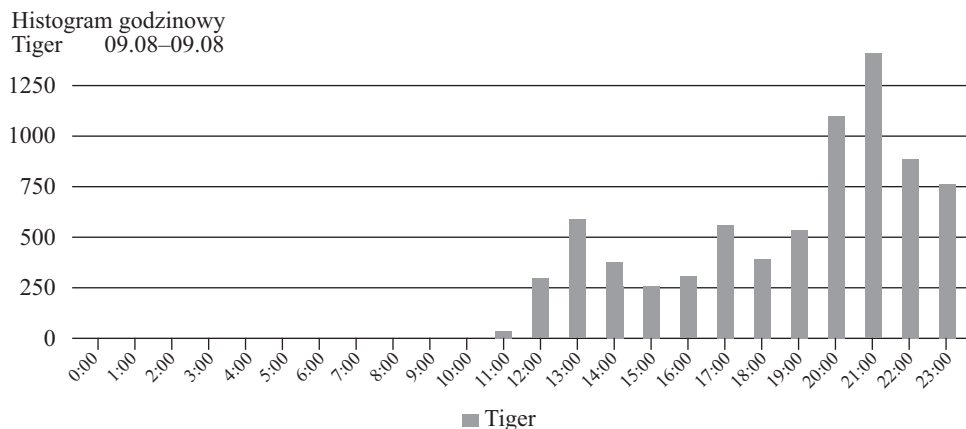
Grafiki były akceptowane każdorazowo w pakietach – po kilkadziesiąt w miesiącu. Zatwierdził je młodszy pracownik z krótkim doświadczeniem, i to brak czujności ze strony tej osoby doprowadził ostatecznie do publikacji niedopuszczalnej grafiki. Z agencją przygotowującą wpisy Maspex miał podpisaną umowę, która wyraźnie podkreślała, że pewne rzeczy absolutnie nie mogą się pojawić w komunikacji, w tym w mediach społecznościowych. W dokumencie wyszczególniono takie kwestie, jak treści wulgarne, obsceniczne, zawierające pochwałę nazizmu czy komunizmu, kwestionujące prawdę historyczną, obrażające uczucia religijne. Umowa we właściwy sposób zabezpieczała firmę, a mimo to doszło do kryzysu.

Pełne zaufanie do agencji, niski budżet projektu, brak wielopoziomowej kontroli tego, co robią pracownicy stał się przyczyną problemów, z jakimi musiała się zmierzyć firma Maspex. Pomimo faktu, że już znacznie wcześniej na profilu ukazywały się kontrowersyjne reklamy, np. związane z Dniem Matki, 10 kwietnia czy Bożym Ciałem, nikt nie zauważał niczego niestosownego. Zastanawiające jest również to, że choć przez dziewięć pierwszych dni sierpnia kontrowersyjna grafika była dostępna na profilu Tigera, to nikt z internautów nie zwrócił na nią uwagi, a zarzewiem kryzysu stała się dopiero 9 sierpnia.



Rys. 5. Jeden z postów w ramach kampanii „Kalendarz”

Źródło: Twitter



Rys. 6. Rozwój sytuacji kryzysowej w mediach społecznościowych

Źródło: SentiOne, <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study>

Rys. 7. Statystyki zasięgu dla dyskusji wokół tematu „Tiger” 9–10 sierpnia 2017 r.

Źródło: SentiOne, <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study>

Analiza zawartości mediów wykazała, że w pierwszym dniu kryzysu ukazało się ponad 11 tysięcy informacji na ten temat, w tym 5 proc. miało wydźwięk neutralny, 0,2 proc. – pozytywny, a pozostałe 94,8 proc. – negatywny. Większość z tych publikacji (97 proc.) stanowiły wpisy zamieszczone w mediach społecznościowych, z czego 84 proc. ukazało się na Twitterze. Można zatem zauważyć, że kryzys rozegrał się i eskalował w zdecydowanej większości w mediach społecznościowych, co dodatkowo utrudniło komunikację. Nie ma bowiem narzędzi, które pozwalałyby za pośrednictwem tego kanału dotrzeć z każdym komunikatem do wszystkich zainteresowanych. Reakcja na kryzys w mediach społecznościowych jest obciążona bardzo istotnymi ograniczeniami. Dodatkowo przy kryzysie w social media, którego skala jest tak olbrzymia, jak w omawianym przypadku, informacje rozchodzą się bardzo szybko. Drugiego dnia monitoring wykazał 2722 publikacje, a ich podział, jeśli chodzi o rodzaj mediów, był podobny. W tym dniu pojawiło się jednak więcej informacji neutralnych. To pokazało, że wpłata i przeprosiny zostały przez niektórych ludzi zauważone, jednak dalej odczuwalna była istotna przewaga informacji negatywnych (89 proc.). Jak rozwijał się kryzys pierwszego dnia w mediach społecznościowych, można zaobserwować w wynikach monitoringu mediów.

Wyniki, jeśli chodzi o zasięg informacji ukazujących się w mediach, były dla marki Tiger przykre i bolesne.

Dla Maspexu istotne były również media lokalne, które w tak trudnej sytuacji, w jakiej znalazła się firma, odgrywają szczególnie istotną rolę. To one mają wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa w jej bliskim otoczeniu. Media wadowickie czytają pracownicy firmy, ich rodziny, w związku z czym pomijanie lub ograniczanie tych kanałów dotarcia byłoby istotnym błędem. Media lokalne informowały o tym, co się stało, ale także o tym, co firma robi, jakie działania podejmuje. Co ważne, doceniały to, co zostało zrobione.

Dalsze działania i aktywność Maspexu Wadowice mają swoje odzwierciedlenie w wynikach z monitoringu. Analiza mediów w okresie od 11 do 22 sierpnia 2017 roku pokazała, że w analizowanym temacie ukazały się 3862 publikacje. Ważne, że w tym okresie pojawiło się wiele informacji neutralnych (40 proc.), przy czym spadła liczba informacji negatywnych.

Zwykle po wygaszeniu sytuacji kryzysowej, która dotyka takie marki jak Tiger, pojawiają się pytania dotyczących konsekwencji wizerunkowych i ekonomicznych dla całej firmy. W przypadku Maspexu nie ma możliwości udzielenia jednoznacznej odpowiedzi na pytania dotyczące sprzedaży, ponieważ na ten element sukcesu przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników, np. promocje, kampanie, aktywność konkurencji. Z danych przekazanych przez Dział Komunikacji Maspexu wynika, że sprzedaż Tigera, biorąc pod uwagę cały rok, nie spadła. Nie była ona jednak na takim poziomie, jaki zaplanowała firma. Badania pokazują, że Maspex zanotował nieznaczny spadek sprzedaży Tigera w trakcie i bezpośrednio po kryzysie w stosunku do okresu go poprzedzającego, ale szybko zaczął odbudowywać utraconą pozycję.

Komunikacja wewnętrzna podczas kryzysu

Każde przedsiębiorstwo oprócz aktywności zewnętrznej powinno prowadzić działania skierowane do wewnątrz. W każdej sytuacji kryzysowej o charakterze wizerunkowym, przy ustalaniu kierunku, w jakim powinny być adresowane przekazy informacyjne dotyczące tego, co się wydarzyło i podejmowanych przez firmę działań, jako kluczową grupę docelową należy brać pod uwagę pracowników. Założenie jest następujące: to oni w pierwszej kolejności otrzymują od zarządu informacje na temat stanowiska przedsiębiorstwa. Zasada ta została zachowana w omawianym przypadku, a ponadto przekaz skierowano do pozostałych grup docelowych, wśród których były między innymi media, bezpośrednio zainteresowani odbiorcy komunikatów formułowanych za pośrednictwem mediów społecznościowych, szeroko rozumiane społeczeństwo oraz środowisko powstańców. Jedną z zasad, którymi należy się kierować, przeprowadzając organizację przez kryzys, zakłada konieczność wykorzystania internetu jako jednego z kanałów dotarcia do pracowników oraz innych grup interesariuszy, którzy mają do niego dostęp (Coombs, 2007). Ten warunek w przypadku Maspexu również został spełniony.

W sytuacji kryzysowej, takiej jak omawiana, duże natężenie działań, wzmożona aktywność oraz konieczność podejmowania szybkich i profesjonalnych decyzji powodują ogromne obciążenie. Niezbędne staje się zaangażowanie nie tylko sztabu kryzysowego, który z założenia ma przygotowywać organizacyjnie firmę oraz podejmować działania, gdy kryzys nadejdzie (Wojcik, 2005), ale także innych członków kadry. W analizowanym przypadku w skład sztabu kryzy-

Tabela 1. Analiza mediów od 11 do 22 sierpnia 2017 roku

	Podział
internet	15 proc.
social media	83 proc.
prasa	1,2 proc.
radio	0,67 proc.
telewizja	0,13 proc.

Źródło: Monitoring Press Service

sowego weszli zarówno pracownicy firmy odpowiedzialni m.in. za PR, jak i ekspert zewnętrzny. Zaangażowano również innych zatrudnionych, którym powierzono zadania o charakterze technicznym, takie jak: obserwacja mediów, dystrybucja komunikatów, korespondowanie ze wzburzonymi adresatami listów do zarządu itd.

O ile pracownikom administracji w dużej korporacji można przesłać e-maile, to dotarcie z informacją do pracowników produkcyjnych może być znacznie utrudnione. W sytuacji, w jakiej znalazła się firma Maspex, wzięto pod uwagę różne narzędzia. Jednym z nich były komunikaty dystrybuowane przez prezesa zarządu. Wykorzystano newsletter, który wysyłano do wszystkich zakładów produkcyjnych w Polsce i za granicą. Przekazywano informacje zatrudnionym podczas spotkań bezpośrednich. Firma organizowała zebrania menedżerów, spotkania firmowe, na których w otwarty sposób prezentowała to, co dotyczyło kryzysu. Otwartość to jedna z ważniejszych zasad, do których należy stosować się w komunikacji kryzysowej (Wojcik, 2005, s. 606–607). Z analizy aktywności producenta Tigera w omawianym przypadku wynika, że traktowano ją priorytetowo.

Praca w kryzysie to nie tylko sztab kryzysowy, pracownicy czy zarząd, to również podmioty zewnętrzne. Przykładem mogą być agencje, które monitorowały rynek i media. Właśnie na potrzeby analizy zmieniającej się sytuacji Maspex miał dostęp zarówno do bieżącego monitoringu, jak i do specjalnych raportów analitycznych, które pomagały zarządowi podejmować kolejne kroki.

Działania po kryzysie

Jedną z pierwszych decyzji, jaką firma podjęła po kryzysie, było uznanie, że nie ma niszowych mediów. Wszystko, co dotyczy komunikowania, bez względu na rodzaj środka masowego przekazu, musi być traktowane tak, jakby materiał był wysyłany do największych i najbardziej kluczowych portali, prasy czy telewizji. Każdy wpis w mediach społecznościowych firma uznała za na tyle istotny, że wprowadzono procedurę dwustopniowej akceptacji – przez pracownika i przez jego przełożonego.

Istotnym działaniem podjętym po kryzysie, które ma zabezpieczyć firmę w przyszłości, stała się aktywność w zakresie zmiany i poprawy procedur, które opracowano, uaktualniono, rozbudowano i sprawdzono. Maspex przed omawianym przypadkiem posiadał stosowne procedury, ale dotyczyły one innych obszarów – nie uwzględniono w nich sytuacji kryzysowej o charakterze komunikacyjnym, zatem można uznać, że przedsiębiorstwo nie było przygotowane na taki kryzys wizerunkowy, jakiego doświadczyło. Choć trzeba zaznaczyć, że samo posiadanie procedur z pewnością mu pomogło.

Zwykle po kryzysie podejmuje się aktywności, które mają przyczynić się do odbudowy nadwyrężonego wizerunku. Maspex postanowił wdrożyć intensywne działania pokryzysowe ściśle związane z tematem, który został wywołany 9 sierpnia 2017 roku. Firma przygotowała program „Parasol historii – wspomnienie ’44’”. W ramach działań informacyjnych uzyskano 380 publikacji, z czego 80 proc. miało charakter pozytywny.

Projekt społeczny „Parasol historii – wspomnienie ’44’” składa się z dwóch filarów. Pierwszy to część edukacyjna, drugi to pomoc żyjącym powstańcom. Inicjatywie przyświeca misja ochrony od zapomnienia ludzi i minionych wydarzeń. Dzięki szerokiemu zakresowi działań program zainicjowany przez Maspex Wadowice będzie realizowany na wielu płaszczyznach. Firma założyła, że każda jej aktywność w kontekście sierpniowego kryzysu ma odciskać dobry ślad (*Tiger płaci...*, 2017). Program jest także efektem zobowiązań firmy, jakie podjęła w sierpniu 2017 roku.

Maspex podpisał umowę z Muzeum Powstania Warszawskiego na działania edukacyjne i w ramach nich planuje prowadzić kampanię edukacyjną w największych polskich mediach. Rok po kryzysie przedsiębiorstwo zamierza opublikować w najważniejszych polskich mediach reportaże dotyczące Powstania. Dziennikarze przygotowują serię tekstów, które będą przypomni-

nać bohaterstwo i dramat powstańców. Dodatkowo firma postanowiła wesprzeć tworzenie tablic umieszczanych w różnych dzielnicach stolicy, których celem jest upamiętnienie ofiar Powstania Warszawskiego i miejsc związanych z tym wydarzeniem. Jej wkład polegał na ufundowaniu tablic z tekstami w języku angielskim. W pierwszej kolejności zaplanowano zamontowanie czterdziestu czterech tablic w miejscach często odwiedzanych przez turystów. Działania edukacyjne obejmą również wsparcie produkcji filmu pod roboczym tytułem „Kurier”, którego inicjatorem i pomysłodawcą jest Muzeum Powstania Warszawskiego.

W ramach pomocy żyjącym powstańcom Maspex planuje w kolejnych dwóch latach ponownie włączyć się w akcję „Pomoc dla Powstańców” organizowaną przez Światowy Związek Żołnierzy Armii Krajowej. Firma zamierza w dalszym ciągu wspierać finansowo Fundację Pomocy na rzecz Żołnierzy Armii Krajowej im. gen. brygady Leopolda Okulickiego ps. „Niedźwiadek”, która prowadzi jedyną w Polsce specjalistyczną przychodnię świadczącą pomoc medyczną dla weteranów II wojny światowej, osób represjonowanych oraz ich rodzin.

W ramach pomocy dla żyjących powstańców firma zaplanowała ponadto wsparcie działań prowadzonych przez Filipa Chajzera. Na Święta Bożego Narodzenia w ramach akcji „Paczka dla Bohatera” przekazała siedem ton produktów dla 930 powstańców i taką pomoc zamierza kontynuować. Oprócz aktywności skierowanej na zewnątrz podjęto także działania wewnętrzne. W ramach wolontariatu paczki pakowali i rozwozili pracownicy, którzy zajmowali się marką Tiger. W Krakowie i Wrocławiu sprząтали także groby powstańców.

Działania po kryzysie to żmudny proces odbudowywania zaufania publicznego i wyciąganie wniosków (Szymańska, 2004, s. 293–294). Mając to na uwadze, 12 marca 2018 roku Maspex ruszył z nową reklamą Tigera. Spot pokazuje ludzi, którzy pomimo porażek w dalszym ciągu dążą do celu. Była to pierwsza duża od ponad pół roku aktywność firmy, która uznała, że dobrym rozwiązaniem będzie informowanie o prawie do popełnienia błędu.

Firma doszła do wniosku, że nie będzie wykorzystywać konta na Instagramie i Twitterze dla tej konkretnej marki. Uznano za właściwe ograniczenie się do profilu utworzonego na Facebooku, za pośrednictwem którego przedsiębiorstwo zamierza wspierać kampanię w telewizji. Faktem jest, że po kryzysie Maspex nie zaprzestał publikowania na FB, jednak potrzebował czasu na przygotowanie nowej linii komunikacji dla marki Tiger.

Chociaż precyzyjne zapisy zamieszczone w umowie, którą firma podpisała z wykonawcą, teoretycznie zabezpieczały ją przed sytuacjami podobnymi do zaistniałej i mogły dawać poczucie komfortu i bezpieczeństwa, jednak doszło do kryzysu, czyli procedury nie zadziałały. Mając to na uwadze, Maspex wprowadził dodatkowe zabezpieczenia, w tym standardy komunikacji marketingowej jako deklarację dla swoich pracowników, współpracowników i wszystkich podmiotów, które tworzą dla firmy materiały marketingowe. Przedsiębiorstwo zadeklarowało, że jego celem jest przestrzeganie w komunikacji zasad obowiązującego prawa, współzycia społecznego oraz dobrych obyczajów i wszystkie działania będzie podejmować w sposób odpowiedzialny, z uwzględnieniem ich szczególnego wpływu na wizerunek grupy Maspex i jej marek. Firma zadeklarowała także, że w komunikacji stawia na szacunek wobec każdego, nie dopuszcza treści, które kogokolwiek urażają, propagują ideologię nazizmu, komunizmu bądź kwestionują prawdę historyczną (*Standardy komunikacji...*, 2017). Deklarację podpisują zarówno pracodawcy, jak i ich pracownicy z firm zewnętrznych, którzy wykonują zadania komunikacyjne na rzecz spółek z grupy Maspex.

Podsumowanie i wnioski

Maspex mógł uniknąć afery Tigera, gdyby wcześniej wypracowano mechanizmy zabezpieczające i kontrolne; gdyby przygotowano manual kryzysowy (księgę wsparcia procesów zarządzania,

gdy dojdzie do kryzysu wizerunkowego); określono, jakie symptomy mogą mieć wpływ na negatywne postrzeganie firmy; gdyby w końcu prowadzono dwustopniową akceptację materiałów w zakresie aktywności na Instagramie. Brak analizy, monitoringu, a przede wszystkim brak pełnej kontroli nad efektami pracy agencji zewnętrznej przygotowującej dla przedsiębiorstwa działania informacyjne doprowadził do najpoważniejszego kryzysu marki, z jakim Maspex musiał się zmierzyć. Mimo to kryzysem zarządzano w sposób prawidłowy – szybko podjęto prawidłowe decyzje, właściwe było także włączenie się samego prezesa w komunikację marki (*Maspex podręcznikowo...*, 2017).

Kluczowym błędem Maspexu był brak procedur na wypadek kryzysu wizerunkowego. Szczególnego znaczenia nabierają one wówczas, gdy przedsiębiorstwo podejmuje działania komunikacyjne oparte na kontrowersji i oddziaływaniu na emocje. A to właśnie procedury są ważnym elementem wsparcia w procesie zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Zwykle niestety bywa tak, że organizacja uczy się na błędach, a braki w dokumentacji są uzupełniane po zaistnieniu pierwszego poważnego kryzysu. To samo można było zaobserwować w przypadku producenta marki Tiger. Główną przyczyną braku procedury na wypadek kryzysu wizerunkowego były mocne zapisy w umowach z agencjami oraz obowiązujący kodeks korporacyjny. Firma posiadała jednak procedury kryzysowe dotyczące szeroko rozumianego bezpieczeństwa produkcji i jakości produktów, co wspomogło koordynację działań w omawianym przypadku.

Oprócz błędów wskazanych w artykule jest jeszcze jedna ważna kwestia – dotyczy ona komunikacji z pracownikami, która powinna być podjęta już w pierwszym, a nie w drugim dniu kryzysu, jak miało to miejsce w omawianym przypadku. Kadra nie powinna dowiadywać się o problemie marki z mediów.

Błędy komunikacyjne popełniła także firma J. Walter Thompson Group Poland. Nie dotyczą one wyłącznie działań, jakie podejmowano przy promocji Tigera, w tym kontrowersyjnej grafiki z Powstaniem Warszawskim w tle. Chodzi również o brak umiejętności komunikowania się już w trakcie kryzysu, który dotknął także agencję. Oświadczenie firmy, jakie przygotowano i opublikowano, było napisane z błędami stylistycznymi, gramatycznymi, z wykorzystaniem zdań zawitych i wielokrotnie złożonych.

Po kryzysie kluczowym wyzwaniem dla Maspexu stała się przemiana tego, co się wydarzyło w dobro dla żyjących Powstańców, dobro pamięci o Powstaniu Warszawskim. Dlatego pracownicy, którzy dopuścili się zaniedbań w zakresie kontroli przygotowywanych przez agencję grafik zaproponowali, że zaangażują się w wolontariat na rzecz Powstania Warszawskiego i zarząd ich propozycję przyjął. Ostatecznie więc nie zostali zwolnieni z firmy.

To, co było bardzo istotne z punktu widzenia analizowanego kryzysu, to osobiste zaangażowanie prezesa zarządu. W procedurach znajdują się różne rozwiązania dotyczące tego, kto powinien wziąć na siebie ciężar komunikacji. Czasem sugeruje się jednoznacznie, że zarząd powinien być ochroniany, zaś za kontakty w sytuacjach trudnych odpowiada na przykład rzecznik prasowy. W firmie Maspex już pierwszego dnia uznano, że kryzys, który dotknął markę Tiger, a tym samym całą grupę kapitałową, jest poważny i wymaga zaangażowania wszystkich środków, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Dodatkowo prezes Pawiński osobiście włączył się w komunikację. I to był jeden z najważniejszych czynników wspierających proces wychodzenia z omawianego kryzysu.

Bibliografia

- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, nr 23.
- Benoit, W. L., & McHale, J. P. (1999). Kenneth Star's Image Repair Discourse Viewed in 20/20. *Communication Quarterly*, nr 47.
- Coombs, T., & Schmidt, L. (2000). An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis. *Journal of Public Relations Research*, nr 12.
- Dąbrowska, J. (2017). Maspex podrećnikowo działał w kryzysie wizerunkowym Tigera, marka odbuduje reputację. Pobrane 17 września 2018 z <http://www.wirtualnemedial.pl/artukul/maspex-kryzys-wizerunkowy-tiger-jakie-dzialania-marka-odbuduje-reputacje>
- Institute for Public Relations. (2018). Crisis Management and Communications. Pobrane 17 września 2018 z <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications>
- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2015). *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kryzys Tigera w social mediach – na co nie może pozwalać sobie marka? (b.d). Pobrane 17 września 2018 z <https://www.ltb.pl/kryzys-tigera-w-social-mediach-na-co-nie-moze-pozwalac-sobie-marka/>
- Maspex. (2017). Standardy komunikacji marketingowej. Pobrane 17 września 2018 z <https://maspex.com/csr,standardy-komunikacji-marketingowej>
- Meyers, A. (2009). *Crisis Communication and Image Repair Strategies: Audience Attitude and Perceptions of Toyota in an Online Environment*. Valdosta: Valdosta State University.
- Rzeczpospolita. (2017). Tiger płaci za kontrowersje. Pobrane 17 września 2018 z <http://www.rp.pl/Sylwetki/308159947-Tiger-placi-za-kontrowersje>
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the Medium the Message? Perceptions of and Reactions to Crisis Communication via Twitter, Blogs and Traditional Media. *Public Relations Review*, nr 37.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, nr 21.
- Seitel, F. (2003). *Public relations w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg.
- Sprzedaz Tigera wzrosła po kryzysie wizerunkowym (b.d). Pobrane 17 września 2018 z <http://www.wirtualnemedial.pl/artukul/sprzedaz-tigera-wzrosla-po-kryzysie-wizerunkowym>
- Szcześny, J. (2017). Tiger, Żytnia i inni – po co robi się szambo w social media? Pobrane 17 września 2018 z <http://antyweb.pl/tiger-zytnia-kryzysy-social-media>
- Szymańska, A. (2004). *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Warszawa: Wydawnictwo Unimex.
- Tworzydło, D., Łaszyn, A., & Szuba, P. (2018). *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach. Podsumowanie 10 lat badań nad kryzysami*. Rzeszów: Wydawnictwo Newslina.
- Tworzydło, D. (2017). *Public relations praktycznie*. Rzeszów: Wydawnictwo Newslina.
- Wprost. (2017). Zalew wulgaryzmów na Instagramie Tigera. Internauci wściekli o 1 sierpnia. Pobrane 17 września 2018 z <https://www.wprost.pl/zycie/10069461/zalew-wulgaryzmow-na-instagramie-tigera-internauci-wsciekli-o-1-sierpnia.html>
- Wojcik, K. (2005). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.