

Zarządzanie **KRYZYSEM** w social media



Monika Czaplicka

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock. Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63 e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?zakrsm>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję. ISBN: 978-83-246-8031-3

Copyright © Monika Czaplicka, Helion 2014

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wstęp	7
1 Teoretycznie zamiast „dzień dobry”	9
Kryzys...	9
...media społecznościowe...	10
Jeśli nie Facebook, to co?	12
...kryzys w social media	12
2 Poradnik	15
Praktycznie o teorii	15
Skąd się biorą kryzysy w social media?	15
Różne przyczyny kryzysów	16
Efekt śnieżnej kuli (reakcja łańcuchowa)	23
Efekt kręgów na wodzie	25
Dlaczego akurat w weekendy?	25
Przebieg kryzysu	26
Pierwsze 24 godziny	27
Crisis management — zarządzanie kryzysem	28
Jak reagować na kryzys?	30
Zasada 5P	32
Schemat narzędzi kryzysowych	33
It's hard to say „I'm sorry”	34
Kryzysiki i inne problemiki — zagwozдки	35
Już kryzys czy jeszcze zagwozodka?	36
Cztery kroki, żeby zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu	37
Przeciwdziałaj z głową	38
Dlaczego potrzebujesz nowego podejścia?	42
Rewolucja w komunikacji	42
Social media dla mediów	44
Social media i PR	45
Zmiana — kryzysy tradycyjne a nowe kryzysy	46
Dowód na istnienie	48

Nie taki kryzys straszny, jak go malują	50
Rodzaje kryzysów	51
Kryzysy postowania	53
Pięć sposobów radzenia sobie z negatywnymi komentarzami	54
Wkurzony klient — czego nie robić?	56
Do czego można wykorzystywać social media jako markę	59
Bezpieczeństwo przede wszystkim	61
Słowa, słowa, słowa... i obrazy	61
It's all about reputation	63
Oczywiste oczywistości	64
Pięć podstawowych rzeczy potrzebnych przed kryzysem	65
Dziesięć błędów popełnianych przed kryzysem	66
Osiem błędów w kryzysie	68
Zespół antykryzysowy	69
Mity o kryzysie	70
Osiem nieprzyjemnych faktów o kryzysach (i jeden przyjemny)	71
Po chińsku „kryzys” (危机) składa się z dwóch znaków: niebezpieczeństwa i szansy	71
Reagować czy nie?	72
Konflikt: rozdmuchać czy milczeć?	74
Jest kryzys. Co dalej?	75
Nie panikuj!	76
Nawet najdłuższa podróż zaczyna się od jednego kroku	78
Ja sam!	79
Hashtagi	79
Do kogo należą konta „firmowe”?	80
Kryzysowe SEO	82
Jeśli firma nie traktuje Cię jako swojego najważniejszego klienta, to znaczy, że nie jest Ciebie warta!	83
Klient nie zawsze ma rację	84
Marketing rekomendacji	85
Zero moment of truth	85
Fan, czyli kto?	87
Po co Ci adwokaci (ambasadorzy) marki i jak ich pozyskać?	89
Kryzys? Oczywiście!	92
Jeśli nie ma mnie w social media, to nic mi nie zrobią	99
Haters gonna hate	99
Customer experience	100
Teoria konsumenckiej góry lodowej narzekania	101
Gdzie jesteś? (a gdzie Cię nie ma?)	101

3	Badania kryzysów	103
	Na świecie	103
	Badanie strategii kryzysowych	105
	W Polsce	107
4	Manual antykryzysowy	111
	Zanim ruszy lawina	111
	Lista kontrolna przed kryzysem	112
	Przykładowe zapisy	113
5	Social media guideline	115
	Pracownik jest częścią marki firmy	115
	Cienka czerwona linia	116
	Przykładowy dokument (szkic)	118
6	Narzędzia	121
	Monitoring sieci	121
	Co należy monitorować?	126
	Statystyki Facebooka	127
7	Kryzysy w Polsce	131
	Fashionelka vs Schaffashoes	131
	Zabawa z Dotpayem	136
	Serwis Allegro pada	140
	Empik naciągacz?	145
	„Czym zaskoczył Cię ostatnio Orange?”	147
	ACTA by Wedel	151
	Jestem Waszą Ex	156
	Logo Nikona pod ostrzałem	158
	Cieć Virgin Mobile Polska (i PR Playa)	164
	HTC Żal	167
	Malaga, Tiki Taki i robaki	169
	Graffiti Adidasa	173
	Czerwony tatar z pozwem i worek z Sokołowa	178
	Lodowy tron	186
	Gąbeczka od HP	190
	Play i Socializer	192
	Asus obraża klienta	195
	nc+	198
	Kaszka ze szkłem od Nestlé	208
	Kominek vs Dr. Oetker	211
	Afera zbożowo-betonowa	216

„Uważam Rze”	220
Ostatni posiłek Bielucha	223
Bank error	226
W skrócie	230
Kontent kryzysogeny (przykłady)	235
8 Kryzysy na świecie	243
KitKat Killer	243
Nikon i jego sprzęt	246
Olej się wylał BP	248
„Fuj” w Domino’s Pizza	251
Homofobiczny Amazon? (Amazonfail)	254
SimCity	257
Burger King i Jeep zhakowane (Twitter)	260
Stop Eurostar	263
Rachunek dla Applebee’s	265
Ford	269
Wylizane muszelki Taco Bell	271
Dell Hell	273
Zwolnienia w HMV	275
W skrócie	277
Na pożegnanie	279
Słowniczek z przymrużeniem oka	281
Bibliografia	285

2 Poradnik

Praktycznie o teorii

Mniej więcej ośmiu na dziesięciu internautów zaczyna swój dzień od wyszukiwania. Coraz częściej próbując się czegoś dowiedzieć, nie tylko otwierają Google'a, ale również zaglądają na Facebooka, aby zobaczyć, co słychać na fanpage'u marki. Często zresztą to, co dzieje się w social media, znajduje się na blogach czy portalach informacyjnych. Gina pieniądze z konta w banku — klienci skarżą się na Facebooku i pojawia się artykuł w internetowym wydaniu gazety. Powinieneś mieć to na uwadze, jeśli chcesz zadbać o wizerunek marki.

Media społecznościowe spowodowały, że granice między sferą prywatną a publiczną zacierają się: informacje coraz rzadziej są utajnione, a zdolność dotarcia internautów do treści jest imponująca. W takich warunkach nietrudno o kryzys. Poczynając od historii pewnego dziennikarza, który znalazł niepublikowane jeszcze okładki tygodnika „Wprost” w sieci, przez sytuację, kiedy konkursowicze dotarli do rozwijanej dopiero aplikacji i już oddawali głosy, aż po ujawnianą korespondencję czy screeny, łatwo wywnioskować, że ze względu na social media koszty bycia nieuczciwym, zatajania prawdy czy manipulacji zdecydowanie rosną.

Dziś jedną z ważniejszych umiejętności jest słuchanie. W obecnym szumie informacyjnym i przy ogromnej ilości treści generowanych przez ludzi ani markom, ani nam, użytkownikom, nie jest łatwo funkcjonować. Ale warto słuchać uważnie, tak samo jak umiejętnie rozmawiać — wyławianie istotnych dla marki treści, a później wykorzystywanie tej wiedzy to podstawa obecności w mediach społecznościowych.

Skąd się biorą kryzysy w social media?

Najczęściej z nieprzygotowania firm do komunikacji w social media. Wiele kryzysów powstaje przez nieodpowiednie posty lub brak reakcji ze strony marki na potrzeby klientów. Kiedyś o wadliwym produkcie dowiadawali się znajomi kupującego, teraz masz na karku setki klientów Twojej marki. Błąd może Cię słono kosztować. Często kryzys to po prostu brak informacji na linii klient – marka.

Jak powstaje kryzys? Przeanalizowałam różne publikacje oraz przykłady, które znajdziesz w drugiej części książki, i mogę powiedzieć, że zwykle proces ten wygląda tak jak na rysunku 2.1.



Rysunek 2.1. Przykładowy proces powstawania kryzysu

Nie oznacza to oczywiście, że inna droga jest niemożliwa, ale ostatnio kryzysy są generowane głównie w ten sposób. Jak widać na powyższym schemacie, daleka jest droga od problemu (przyczyny) do kryzysu (skutku) w mediach offline.

Warto pamiętać, że często klient zanim doda „kryzysowy” post na fanpage’u, próbuje nawiązać kontakt z marką w inny sposób — poprzez infolinię, prywatną wiadomość itd. Niepowodzenie na tej linii przekonuje klienta do działania w innych kanałach komunikacji. Brak reakcji na wpis powoduje poszukiwanie wsparcia u internautów. Daje to możliwość przeciwdziałania kryzysom w kilku miejscach, zanim taka informacja pojawi się i rozprzestrzeni w sieci. Pierwszą rzeczą, jaką powinieneś zapamiętać, jest to, że kryzysom w większości przypadków można przeciwdziałać.

Różne przyczyny kryzysów

Droga na skróty

Wartościowych fanów nie można pozyskać w kilka dni. Zaangażowanie buduje się tygodniami, a wyniki finansowe rosną, jeśli skutecznie się zarządza działaniami skupionymi wokół marki, a nie organizuje konkursy czy wrzuca koteczki.

Wartościowe efekty wymagają czasu. Najprostsze przepisy na kryzys to: wysyłanie kontrowersyjnych postów, nieetyczne działania z zakresu marketingu szeptanego czy zatrudnianie studentów do postowania (bo wychodzi taniej). Działania ad hoc dają krótkotrwały efekt, ale na dłuższą metę marka wymaga strategii, przemyślanych działań i kierowania się zasadami etyki i sztuki marketingu społecznościowego.

To nie moja broszka

Kanał social media ma na celu również (jeśli nie głównie) obsługę klienta, dlatego wymaga stałej współpracy biura obsługi klienta i komórki medium społecznościowego (niezależnie od tego, czy komunikację marki w internecie prowadzi agencja, czy delegowana do tego osoba z firmy). Wiele działań wiąże się z osobami z branży PR i marketingowcami — z nimi też trzeba być w kontakcie. Nie można zapominać, że w razie kryzysu współpraca z działem public relations jest wręcz obowiązkowa. Bez znajomości strategii marketingowej, w którą działania social media powinny się wpisywać, nie da się prowadzić fanpage’a. W wielu przypadkach kontakt

z działem produkcyjnym umożliwia pisanie o tajnikach tworzenia produktu, a znajomość pracowników firmy ułatwia jej promowanie. Trudno działać bez pomocy pracowników IT czy informatyków — ot, chociażby w kwestii dodania do strony WWW funkcjonalności mediów społecznościowych. Często swoje trzy grosze mają do powiedzenia ludzie z HR-u, a decyzje podejmują stosowni menedżerowie czy dyrektorzy. Wiele problemów, z jakimi zwracają się do marki klienci, dotyczy różnych gałęzi marki („gdzie moja przesyłka?”, „dlaczego produkt nie działa?”, „czy mogę u was pracować?”, „kiedy uruchomicie nową funkcjonalność?”, „mam farmę strusi — czy chcecie z niej skorzystać?”, „kiedy otworzycie nowy sklep z zupełnie innej branży?”, „dlaczego nie wygrałem w konkursie?” to tylko niektóre z setek przykładów tego, co piszą klienci do różnych marek) i dlatego wymagana jest współpraca różnych działów firmy. Jest ona szczególnie ważna, kiedy komunikacją zajmuje się zewnętrzna agencja, znajdująca się w innym miejscu i każde tego typu zapytanie kierująca — no właśnie, do kogo?

Przykładem niech będzie problem Schaffashoes z Fashionelką czy Nikona z Jensem Waszą Ex — w obu przypadkach współpraca między działami skutkowałaby dużo szybszym rozwiązaniem problemu.

Niedopuszczalny był też post z profilu nc+: *Porozmawiaj z konsultantami — może coś się da zrobić. Naprawdę działamy w ramach różnych działów, jako moderatorzy możemy tylko trzymać kciuki, aby udało Ci się uzyskać to, czego chcesz.* Klienta nie interesuje, czy obsługuje go agencja, pracownik marketingu, konsultant, czy woźny — jego problem ma być rozwiązany i tylko to dla niego się liczy.

Byle jak, byle na fejsie (byle do kogo)

Mimo iż wydaje się, że na Facebooku są wszyscy, wiadomo, że różne osoby wybierają interesujące dla nich fanpage'e. G+ zdominowali mężczyźni, Pinterest kobiety. Twitter w Polsce to przede wszystkim dziennikarze, politycy i fani One Direction i Justina Biebera. Każdy portal ma specyficzną grupę użytkowników. Odsyłam do stosownych badań użytkowników portali społecznościowych (do znalezienia chociażby na Pinterescie).

Pamiętaj jednak, że social media nie kończą się na Facebooku — to setki innych portali i społeczności, które mogą być zdecydowanie lepszą przestrzenią dla Twojej marki. O ile producent kiełbas może się nie odnaleźć na fejsie, o tyle portale związane z gotowaniem wydają się idealną przestrzenią do działań promocyjnych. Młodzi też można znaleźć na wielu stronach, od *Fotki.pl*, przez *nk.pl* po dawne fora.

Osobną sprawą jest, że użytkownicy poszczególnych kanałów bardzo się między sobą różnią. Entuzjaści Twittera są zupełnie inną grupą niż osoby mające Instagram. Nawet użytkownicy podobnych stron (Pinterest – Instagram, Twitter – Blip, Wykop – Digg itp.) są inni pod względem zachowań i danych demograficznych.

Liczy się też styl komunikacji. Są marki, które mogą „pyskować” swoim fanom (np. AXE), ale w przypadku innych ten styl nie przejdzie (np. Ministerstwo Edukacji

Narodowej). Nieznajomością własnej grupy wykazał się Orange przy okazji postu z pytaniem o zaskoczenie („Czym zaskoczył Cię ostatnio Orange?”).

Pływanie po morzu bez mapy, kompasu i celu podróży

To, że wszystkie marki powinny mieć strategię, jest równie oczywiste jak nierealne, ale niezależnie od tego warto pamiętać, że strategia dotycząca social media jest czymś innym niż całościowa strategia marki. Obie strategię muszą być ze sobą kompatybilne — to jasne jak słońce — ale są jednak innymi dokumentami. Odpowiedzi na pytania: „kto?”, „jak?”, „dlaczego?”, „kiedy?”, „gdzie?”, „co?” i „za ile?” oraz określanie KPI (ang. *Key Performance Indicators* — kluczowe wskaźniki pomiaru) mogą przynieść zupełnie inne wyniki dla internautów niż dla pozostałych klientów.

Jeśli widzę na profilu marki na fejsie kotki, a nie ma ona innych kanałów komunikacji, już wiem, jak wyglądał brief „obecność marki w social media”. Zgrzytam zębami.

Ostatni posiłek Bielucha (niefortunnie sformułowany post) czy problemy nc+ (brak odpowiednich działań przed połączeniem dwóch firm) to przykłady zaniedbań strategicznych.

Ale jakie narzędzia?

O monitoringu w tej książce napiszę jeszcze wiele, tutaj ograniczę się do krótkich spostrzeżeń. Jeśli nie sprawdzasz obecności swojej marki w sieci, nie jesteś w stanie niczego zaplanować. Ale nawet jeśli nie korzystasz z żadnych kanałów internetowych, monitoring i tak się przydaje — to, że Cię tam nie ma, nie znaczy, że się o Tobie nie pisze. Monitoring, podkreślam, obejmuje też darmowe działania¹, a dostępne na rynku rozwiązania komercyjne są relatywnie tanie. Właściwie wszystkie płatne narzędzia przewidują okres testowy, co pozwala poznać ich możliwości. Możesz dzięki temu wybrać najlepsze dla siebie.

Ale nie chodzi mi tylko o monitoring. Mając fanpage’a, trzeba zaglądać do statystyk, ale również należy poznawać swoich fanów. Kto jest najaktywniejszy? Kto ma największy wpływ na innych, jeśli chodzi o Twoją markę? Kto jest wpływowiczem w branży w ogóle? Wyszukiwanie tego typu danych znacznie ułatwiają różne narzędzia, poczynając od analitycznych typu Sotrender, na fanowskich typu TopFan kończąc. Aplikacje dostarczają ważnych treści — możesz mieć BOK, FAQ, system zbierania pomysłów czy wiele innych zakładki. Posiadanie aplikacji jest przydatne, żeby przekierować ruch w razie kryzysu — musisz mieć odpowiednią przestrzeń, aby fani nie sparaliżowali bieżącej komunikacji strony kryzysem.

¹ <http://shitstormalarm.io/>; data dostępu: 1.07.2013.

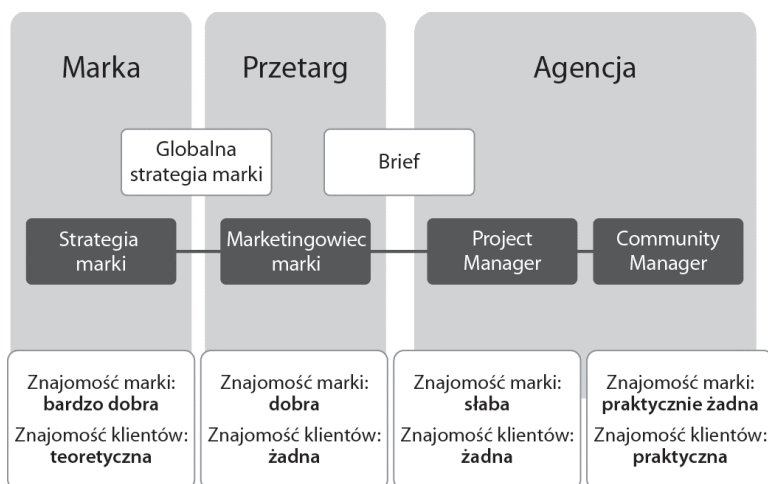
Łańcuch pokarmowy, czyli hierarchia

Menedżerowie i podwładni, którzy potrafią się umiejętnie komunikować, popełniają mniej błędów, rzadziej zdarzają im się nieporozumienia, generują mniej strat i skuteczniej radzą sobie z nieporozumieniami.

— Cheryl Hamilton

Łańcuch pokarmowy widać szczególnie w przypadku słabszych merytorycznie agencji — marka tworzy globalną strategię dla siebie i zaprasza agencję do przetargu. Nieumiejętnie przygotowuje brief, bo pracownicy marketingu „nie rozumieją internetów”, a poza tym często robią to osoby nie do końca wdrożone w strategię. Agencja otrzymuje takie źle przygotowane wytyczne i dostosowuje swoje pomysły (lub czasem strategię) do domniemyanych potrzeb firmy. Plan powoli rozchodzi się w szwach, ale nadal jest. Oczywiście taki stan rzeczy wynika również z tego, że osoby wyznaczone do przygotowywania prezentacji dla klienta nie znają marki czy jej strategii.

Project manager, wiedzący o firmie jeszcze mniej niż wcześniej wymienieni pracownicy, czasem nawet nieznający prezentacji dla klienta, a jedynie główne punkty projektu, które ma zapewnić klientowi, zaczyna swoją pracę. Zleca kreatywnym czy innym social media managerom publikowanie postów o marce. Osobne wytyczne co do projektowania aplikacji dostają informatycy. Między tymi dwoma grupami lawiruje jeszcze grafik, któremu się podsyła, co ma przygotować: „wiesz, jakąś fajną grafikę z logo klienta”. Poniżej są zaś community managerowie, których zadaniem jest tylko odpisywanie na komentarze i ewentualne animowanie społeczności (rysunek 2.2).



Rysunek 2.2. Schemat hierarchii i przepływu wiedzy między marką, agencją a społecznością

Dyndający na końcu tego łańcucha pokarmowego (zwykle studenci) najczęściej nie mają o niczym pojęcia. A to od nich w praktyce zależy najwięcej. To ich odpowiedzi wpływają na satysfakcję klientów marki. Od ich reakcji często zależy, czy kryzys się wydarzy albo czy będzie eskalował.

O tym, dlaczego warto skupić się na pracownikach, mówi Richard Branson, założyciel grupy Virgin:

Zawsze mówiłem, że na pierwszym miejscu stawiałbym pracowników, klientów na drugim miejscu, a udziałowców na trzecim. Jeśli tak zrobisz... klienci i udziałowcy i tak osiągną swój zysk.

„Przeszkadzasz nam, kliencie” – obsługa petentów

Niezależnie od tego, czy ustalisz, że celem Twoich działań w social media jest sprzedaż czy praca nad wizerunkiem, czy cokolwiek innego, większość kanałów social media z powodu takiej, a nie innej budowy jest również kanałem obsługi klienta.

Podczas Social Media Convent 2013 w Gdańsku Jan Zając, założyciel firmy Sotrender, pokazał w swojej prezentacji bardzo istotną rzecz. Liczba fanów nie ma wielkiego znaczenia dla marki i biznesu, bo fanów można kupić. Zresztą, jak tłumaczył potem Michał Górecki z portalu *Koszulkowo.com*, nie chodzi o to, żeby mieć ogromny tłum, który nie jest zainteresowany Twoim produktem. Skoro nie zasięg, to może zaangażowanie? I tu studzą nasze głowy obaj cewebryci — Zając dowodził, że żebrołajki² i inne koteczki miały najwyższe wskaźniki zainteresowania, a Górecki tłumaczył, że zaangażowanie nie przekłada się na sprzedaż czy wizerunek. Wybierając operatora sieci komórkowej, nie zwraca się przecież uwagi na to, kto wrzucił słodszy koteczka albo czyje posty typu: „napisz w komentarzach nazwę naszej firmy po jednej literze, żeby nikt ci nie przerywał” zaangażowały więcej osób. Co się natomiast porównuje? Obsługę klienta. Ludzie sprawdzają, czy marka odpowiada swoim fanom, jak szybko, z jakimi problemami borykają się klienci i jak są one rozwiązywane. Znowu wydaje się, że to nie odkrycie Ameryki, ale w wielu wypadkach mam wrażenie, że dla marek ważniejsze jest wrzucanie postów, które wytworzą dowolne zaangażowanie i większą zasięg, niż zaoferowanie wysokiej jakości obsługi.

Przykładem niech będzie fanpage, na którym regularnie pojawiają się żebrołajki i widać, że osoba/grupa odpowiedzialna za tworzenie zawartości łamie sobie nie-miłosiernie głowę nad tym, jak zwiększyć zaangażowanie, jednocześnie obsługa profilu robi błędy ortograficzne, interpunkcyjne i pyskuje swoim fanom, co nie pasuje zbytnio do wizerunku marki.

Jak wynika z europejskiego badania firmy Oracle, przytłaczająca większość konsumentów (aż 81%) jest gotowa zapłacić więcej za produkt, jeśli dzięki temu otrzyma lepsze doświadczenie zakupowe. Doświadczenie to w dużym stopniu decyduje także o poziomie lojalności klienta³. Janusz Kamieński, CEO w Executive-Conversation, stwierdził, że firmy cierpią częściej z powodu słabego produktu czy miennej obsługi klienta niż z powodu kiepskiego marketingu.

² Są to posty, które proszą o interakcję (połączenie słów „żebrać” oraz „like”), np. „Kliknij *Lubię to*, jeśli lubisz spać”.

³ <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=36999>; data dostępu: 1.07.2013.

Na jedno kopyto

Wiele fanpage'y, jak również innych kanałów, ma ten sam kontent (taką samą treść). Raz wrzucony filmik z rekrutacji marki piwa widziałam w swoim newsfeedzie zaledwie 16 razy (sic!) na profilach różnych agencji i blogów o social media. Zdecydowanie nie ułatwia to wykazania się żadnej marki. A jak wiadomo, stara zasada „wyróżnij się albo zgiń” nadal działa. Dotyczy to również standardów obsługi klienta, aplikacji, radzenia sobie z kryzysami czy wielu innych działań. Ze świecą szukać fanpage'y, które prowadzą działania wyróżniające je na tle innych.

Standardowe szkolenia z obsługi klienta, brak indywidualnego traktowania klientów przez agencje, oklepne formułki — to wszystko sprzyja kryzysowi. Proste pytanie Orange'a czy słonie Heinza to właśnie efekty polityki „kopiuj-wklej”. I polityki nieczęstego myślenia o konsekwencjach.

Gra do jednej bramki

Posiadanie strategii wymaga jednej dość ważnej rzeczy — trzeba ustalić cel, a potem określić, w jaki sposób sprawdzisz, czy go osiągnąłeś. Prawie zawsze KPI będą ilościowe. Dla jednych to będzie sprzedaż, dla innych ROI (ang. *return of investment* — zwrot z inwestycji), a czasem NPS (ang. *Net Promoter Score* — gotowość klientów do polecenia Twojego produktu). Są też tacy, którzy określają mnóstwo mierników: zasięg, zaangażowanie, PTA⁴, liczbę wygenerowanych leadów, wpisów klientów i inne, bardziej skomplikowane dane.

Jeśli skoncentrujesz się tylko na jednym mierniku, bardzo łatwo zgubisz cel. Jest to też świetne pole do nadużyć. Swego czasu miałam styczność z kilkoma przedstawicielami ubezpieczeniowymi pewnej firmy. Dla nich cel był jasny — sprzedaż (czyli liczba podpisanych umów). W niedługim czasie grupa osiągnęła świetne wyniki, po czym okazało się, że zamiast dobrania odpowiednich umów dla klientów, oferowali im najdroższe z możliwych pakietów. Część klientów nie orientowała się w oszustwie, wierząc, że ich doradca wybrał optymalną ofertę. Część zrywała umowę, kiedy ludzie zdali sobie sprawę, że przepłacili (podpowiedział im to inny doradca, doksztalcili się itd.), zwykle jednak miało dość dużo czasu od podpisania dokumentów. W ten sposób wytworzono system idealny: pracownicy naciągali klientów, oszustwa rozplýwały się w czasie, a na koniec nagradzano doradców za pracowitość i wyniki. Problem, że firma na tym traciła — klientów, wizerunek i pieniądze.

Właściwie wszystkie wskaźniki, które wymieniłam powyżej, mierzą obecny stan marki: NPS mówi o dotychczasowych doświadczeniach klienta, ROI i sprzedaż to

⁴ PTA (ang. *people talking about* — ludzie mówią o tym) to facebookowy wskaźnik obejmujący siedem ostatnich dni aktywności fanów i nie-fanów, którzy dokonali jednej z poniższych czynności względem Twojego fanpage'a: polubili stronę, polubili Twój post, skomentowali go lub podzielili się nim, odpowiedzieli na pytanie lub wydarzenie, otagowali Twój fanpage, otagowali zdjęcie znaczikiem Twojej strony lub zaznaczyli się jako obecni w Twoim miejscu.

też efekty już dokonanych zakupów. Są to jednak wskaźniki wsteczne (ang. *lagging indicators*).

Dzięki monitorowaniu procesu zakupowego w mniejszym lub większym stopniu na niego wpływasz. Z perspektywy socjolożki widzę, jak niektóre firmy osiągają znaczącą zmianę wyników całościowych, tak bardzo chcą zmierzyć swoje działania. Badając kwestie „miękkie”, czyli jakościowe (w tym satysfakcję klientów), masz szansę określić prognozy na przyszłość.

Przekładając powyższe na social media: klienci często przed zakupem zadają pytania w Twoich kanałach. A czasem tylko czytają to, co się tam znajduje. Zapewnienie im odpowiednich treści budujących wizerunek, gwarantujących pewne emocje, edukujących na temat produktu powinno być podstawą działań w internecie (zamiast zaangażowania i liczby fanów). Sprawdzając, czy zapewniasz odpowiednie touchpointy (punkty styku z marką) i czy kontakt klienta z tymi punktami kończy się odpowiednim wrażeniem, nie tylko masz możliwość prawie natychmiastowego reagowania, ale również bardzo prawdopodobnego przewidywania przyszłości.

Oczywiście wyżej wymienione kwestie nie oznaczają, że satysfakcja z produktu gwarantuje ponowny zakup. Satysfakcja na poziomie 7 (w skali od 1 do 10) to mniej więcej 15% szans na powtórzenie zakupu produktu⁵! Duże znaczenie ma więc NPS — osoby gotowe zarekomendować produkt w większości przypadków są z niego bardzo zadowolone.

Łączenie wskaźników ilościowych i jakościowych oraz wykorzystanie kilku głównych mierników umożliwia zobaczenie w miarę całościowego obrazu firmy — zarówno jeśli chodzi o dotychczasowe osiągnięcia, jak i możliwości na przyszłość.

Słyszałam kiedyś powiedzenie: „dotychczasowy klient wart jest dwóch nowych”. Nie wiem, czy to prawda, ale słowa te dowodzą, że utrzymywanie stałych konsumentów Twojej marki powinno być przynajmniej równie ważne jak pozyskiwanie nowych. Co zaoferowałaś swoim obecnym klientom w ostatnim czasie? W jaki sposób sprawiłaś, że poczuli się wyjątkowo? I czy zaproponowałaś im coś szczególnego za to, że są Twoimi fanami, subskrybentami itp.?

Niespełniona obietnica

Biznes to oferowanie rozwiązań problemów. Nieświeży oddech można zwalczać pastą i szczoteczką, płynem do płukania, gumą do żucia, różnymi psikaczami albo pastylkami. Ale wśród tych wielu możliwości głównie jedna firma (najwyżej dwie⁶) skutecznie obiecała klientom świeży oddech (i tylko dwie kalorie). Spełnianie tej obietnicy jest czymś, co można mierzyć. Prawdziwa biel prania, tanie rozmowy, ekscytująca jazda itp. — każda marka, rozwiązując jakiś Twój problem (lub kreując potrzebę), robi to w unikalny sposób. Jeśli więc pranie nie będzie nieskazitelne, rachunek będzie wysoki, a samochód niewygodny, obietnica nie zostanie spełniona

⁵ Za badaniem CEM: Customer Experience Survey, Smith+co 2012.

⁶ Jest jeszcze mroźność oddechu, która ułatwia zbliżenie.

(choć zakup zostanie dokonany). Zapewne będziesz w stanie polecić ten produkt dalej — może komuś innemu jego cechy będą odpowiadały. Ale sam pewnie już nie dokonasz zakupu. A może dokonasz, ale jeśli tylko pojawi się konkurencja, chętnie zaryzykujesz coś nowego.

Fanpage powinien być jak sklep Apple. Powstał on, żeby zaoferować klientom wyjątkowe doznania związane z marką (oprócz oczywiście innych funkcji). Każdy, kto choć raz odwiedził ten rajski ogród pełen jabłek, na pewno zrozumie, o czym piszę. Te doznania nie zmieniają mojego zdania, że produkty tej firmy nie są dla mnie, ale wiem, że gdybym chciała zostać/była klientką, firma na pewno zaoferowałaby mi wyjątkową obsługę klienta⁷.

W dobie nadmiaru towarów, jaki panuje obecnie w Europie, zdecydowana większość produktów ma silną konkurencję. Klientom bardzo łatwo jest zmieniać marki. Są bombardowani informacjami i reklamami. Z kolei markom coraz trudniej się wyróżnić. To właśnie USP⁸, POD⁹ i RTB¹⁰ (a także inne podobne akronimy) są teraz ważne jak nigdy.

Czy demotywatory albo posty z kotkami przekazują powód, dla którego Twój fan ma się stać Twoim klientem? Czy poinformowanie, że jest „piąteczek”, buduje unikalność produktu?

Oczywiście niespełnianie złożonej obietnicy generuje kryzys. BP, firma postrzegana jako dbająca o środowisko, okazała się sparaliżowana katastrofą — przez wiele dni nie reagowała i nie była w stanie podjąć żadnej decyzji, jak ma się zachować. Bezpieczne kłódki na rowery, reklamowane jako najlepsze na rynku, można otworzyć długopisem w kilka minut. Podobny problem miała gra SimCity — zapewniało coś innego, niż klienci ostatecznie otrzymali. Obietnica nie została dotrzymana — jest kryzys.

Efekt śnieżnej kuli (reakcja łańcuchowa)

Pewnie mało kto z czytelników miał do czynienia z chemią „praktyczną”, a w szczególności z rozszczepianiem jądra atomu. Bombarduje się jądro neutronem, który

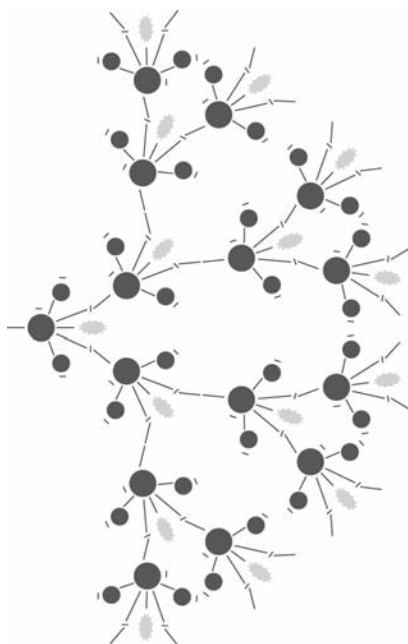
⁷ Chyba żeby nie zaoferowała — czytałam o tym ostatnio na swoim fejsie, więc może jednak już nie jest tak różowo. Kilka osób skarżyło się na rajski jabłkowy ogród.

⁸ USP (ang. *Unique Selling Proposition/Point* — unikalna propozycja sprzedaży) to czynnik podkreślany w reklamie, wyróżniający produkt wśród innych z tego sektora; unikalna cecha produktu, korzyść dla klienta.

⁹ POD (ang. *Point of Difference* — cecha odróżniająca [od konkurencji]). Po zakomunikowaniu klientowi, dlaczego powinien kupić produkt z danej kategorii, za pomocą POD-u możesz mu pomóc wybrać Twoją ofertę spośród innych.

¹⁰ RTB (ang. *Reason to Believe* — powód do wierzenia). Skoro coś obiecujesz, RTB będzie próbą udowodnienia, że masz rację. Powodami mogą być statystyki (skuteczności, satysfakcji klientów, liczby klientów itp.) lub pewne emocje (np. wypowiedzi zadowolonych klientów).

jest inicjatorem reakcji, i centrum atomu rozpada się na małe części, które rozpadają się na mniejsze, a te na jeszcze mniejsze. Ładnie to wygląda na rysunku (rysunek 2.3).

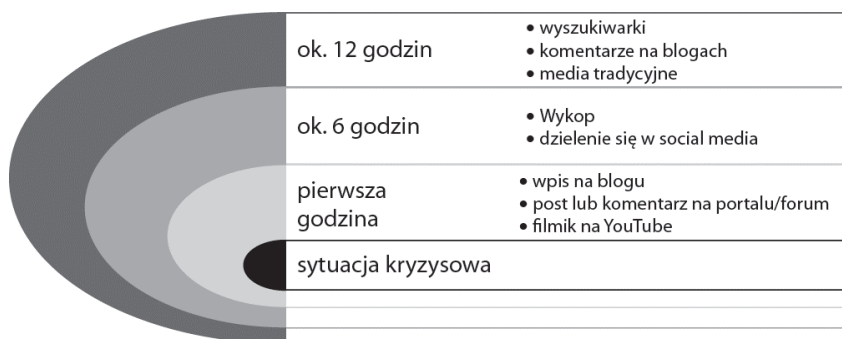


Rysunek 2.3. Schemat reakcji łańcuchowej

Dlaczego o tym piszę? Ponieważ dokładnie w taki sposób działają kryzysy w social media. Gdyby podmienić cząstki elementarne na ludzi, okazałoby się, że powstał **model rozprzestrzeniania się informacji — reakcja łańcuchowa**. Ktoś dodaje np. post na Facebooku, widzi to jakiś jego znajomy, przekazuje post dalej, widzą to jego znajomi itd. Biorąc pod uwagę, że przeciętny użytkownik ma 130 znajomych, można założyć, że daną treść wcześniej lub później zobaczy 20 z nich, a dwóch się nią podzieli. Są osoby, które mają więcej znajomych, albo więcej osób się zacieka wi — i informacja pobiegnie jeszcze szybciej.

Effekt kuli śnieżnej, przynajmniej w socjologii, oznacza, że idę do mojego pierwszego respondenta, przeprowadzam badanie, a następnie pytam, czy może mi polecić kogoś, kogo też mogłabym przepytąć. Osoba A radzi mi pójść do osób B i C. One po badaniu polecają mi osoby D, E, F, G i H. Założeniem tego efektu jest, że idę do pierwszej osoby, do której mi najłatwiej dotrzeć, a ona poleca mi kolejne osoby, do których dotarcie jest dużo trudniejsze, ale za to są one bardziej odpowiednie do mojego badania. Z czasem trafiam na ludzi, których kompletnie nie znam, ale są oni właśnie tymi, o których mi chodziło w badaniu.

Oczywiście trudno mówić o jakimś schemacie, bo każdy kryzys przebiega we własnym tempie i własnymi kanałami, można jednak wyróżnić pewien schemat dominujący (rysunek 2.4).



Rysunek 2.4. Orientacyjny schemat rozprzestrzeniania się informacji kryzysowej w social media

Efekt kręgów na wodzie

Kiedy wrzucisz coś do sieci, jest bardzo prawdopodobne, że rozplynie się to dalej, niczym w modelu kręgów na wodzie. Puszczaleś kiedyś „kaczki”? Tam, gdzie kamień styka się z powierzchnią wody, pojawia się krąg, który rośnie, na zewnątrz niego kolejny, kolejny itd. Tak samo jest w social media — dodasz post na Facebooku, ktoś za chwilę się nim podzieli, ktoś inny opisze go na blogu, kolejne osoby przekażą wieść na Twittera, kolejne osoby na Facebooku będą ją czytały, zasięg na Twitterze wzrośnie, czytelnicy bloga podzielą się wiadomością dalej. Dzieje się tak dlatego, że treści w internecie rzadko rozprzestrzeniają się z jednego źródła. Najczęściej mają wiele różnych ognisk — czasem szybko wygasających, czasem roznoszących się daleko. To trochę tak jak z pożarem: jedna iskra po chwili staje się kilkoma w różnych miejscach.

Pamiętaj o tym, monitorując swoją markę. W końcu jedno zdjęcie wrzucone gdzieś może wygenerować straty w tysiącach złotych. Tylko dlatego, że się nie przygotowałeś.

Dlaczego akurat w weekendy?

Social media nie śpią. Nigdy. Zawsze są jacyś użytkownicy online — czasem zagraniczni (ze względu na strefy czasowe), czasem rodzimi blogerzy. Kiedy Ty wracasz w piątek po pracy do domu, Twoi fani już grzeją siedzenia przed komputerami i surfują po necie.

Sobota to czas, kiedy ludzie zajmują się wieloma rzeczami, na które nie mieli czasu w ciągu tygodnia. Na przykład używają Twojego produktu. Mają też czas, żeby hejtować¹¹ Twoją markę.

Firma przez weekend nie pracuje. Post, który się pojawi, może bez problemu działać aż do poniedziałku rano, kiedy ktoś, kto się zajmuje fanpage'em, go zauważy.

¹¹ Od ang. *hate* (nienawidzić) — wyrażać swoją nienawiść.

Nawet jeśli opieka nad kanałem komunikacji odbywa się również w sobotę i niedzielę, pozostaje jeszcze czas reakcji. O ile w czasie działania biura zebranie sztabu kryzysowego czy wystosowanie odpowiedniego oświadczenia zajmuje trochę czasu, o tyle w weekend jest to znacznie utrudnione. Post może więc żyć własnym życiem, a internauci mogą go swobodnie przesyłać i komentować przez dwa dni. Dla sieci to bardzo długo. Zdecydowanie ZA długo.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

Kryzys — brzmi strasznie, ale dobrze zarządzany może przerodzić się w sukces!

Jeśli wydaje Ci się, że czwarta władza to media, mylisz się. Teraz to social media są siłą sprawczą, która buduje i niszczy kariery, wynosi marki na szczyty popularności lub równa je z ziemią. Social media to broń obosieczna — bywają źródłem kryzysów, ale także sposobem na ich pokonanie. Najważniejsza jest informacja: zabawna, oburzająca, interesująca. Im bardziej kontrowersyjna i nośna, tym szybciej dotrze do tysięcy Twoich klientów. Jeśli myślisz, że Twojej marce nic nie grozi, lepiej przygotuj się na kryzys. Zdarza się on każdemu: i rzetelnym producentom, i perfekcyjnym usługodawcom. Nie myli się tylko ten, kto nic nie robi, więc prędzej czy później popełnisz błąd lub natkniesz się na pierwszego niezadowolonego klienta. A od tego do kryzysu tylko jeden krok...

Sama myśl o wpadnięciu w jego epicentrum budzi grozę, prawda? A przecież wcale nie musi! Możesz się przygotować na sytuacje kryzysowe i dowiedzieć się, jak wyjść z nich z tarczą. Jeśli Twoja marka jest obecna na Facebooku, Twitterze czy innym portalu społecznościowym albo jeśli wiesz, że Twoi klienci są aktywni w tych mediach — a są tam na pewno — przyda Ci się znajomość zasad tej wirtualnej gry. Pierwsze prawo kryzysu w social media: **zwykle zaczyna się tuż przed weekendem!**

Monika Czaplicka — w branży social media działa od siedmiu lat. Specjalizuje się w marketingu szeptanym i WOMM oraz przygotowywaniu strategii marketingowych. Od kilku lat jest związana z portalem Socjomania.pl. Jej interesujące wystąpienia na konferencjach branżowych cieszą się powszechnym uznaniem. Wykształcenie socjologiczne, zdobyte w trakcie studiów w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, umożliwia jej analizowanie danych i obserwowanie sieci z ciekawej perspektywy. Pracuje dla klientów z różnych dziedzin i wciąż najbardziej fascynują ją wyzwania związane z sytuacjami kryzysowymi.

PATRONI MEDIALNI:

 **Gazeta.pl**

BRIEF

MEDIARUN

marketing w praktyce
MEDIA I SZKOLENIA

Przerwa na
REKLAME.pl

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 14740



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- <http://onepress.pl/bestsellery>
- <http://onepress.pl/novosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-8031-3



9 788324 680313