



JASON FALLS  
ERIK DECKERS

# Media

## SPOŁECZNOŚCIOWE

# BEZ ŚCIEMY

Jak kreować markę

Tytuł oryginału: No Bullshit Social Media: The All-Business, No-Hype Guide  
to Social Media Marketing

Tłumaczenie: Izabela Szybilska-Fiedorowicz

ISBN: 978-83-246-4788-0

Authorized translation from the English language edition, entitled: NO BULLSHIT SOCIAL MEDIA: THE ALL-BUSINESS, NO-HYPE GUIDE TO SOCIAL MEDIA MARKETING; ISBN 0789748010; by Jason Falls, and Erik Deckers, published by Pearson Education, Inc, publishing as QUE Publishing. Copyright © 2012 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Inc.

Polish language edition published by HELION S.A.. Copyright © 2012.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek 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.

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/medspo>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność

# Spis treści

Podziękowania .....	15
O autorach .....	17
<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>19</b>
<b>Zmienić się czy zginać? .....</b>	<b>19</b>
<b>I. Media społecznościowe są dla hippisów. Marketing społecznościowy — dla biznesu .....</b>	<b>27</b>
<b>1. Zignoruj ekscytację. Uwierz faktom .....</b>	<b>29</b>
Media społecznościowe i krzywa ekscytacji .....	31
Kłopot z kazaniem teoretyków mediów społecznościowych .....	35
Pytanie o wskaźnik ROI to pomyłka .....	37
Siedem rzeczy, które może Ci dać marketing społecznościowy .....	40
1. Budowanie świadomości marki .....	40
2. Ochrona reputacji marki .....	41
3. Poprawa public relations .....	42
4. Tworzenie własnej społeczności .....	42
5. Poprawa jakości obsługi klienta .....	43
6. Uproszczenie prac badawczo-rozwojowych .....	44
7. Podniesienie liczby potencjalnych klientów i poprawa wyników sprzedaży ..	44
Kiedy mówisz „marketing”, masz na myśli biznes .....	45
<b>2. Nie chodzi o nich, ale o Ciebie! .....</b>	<b>47</b>
Dzisiejszy konsument jest inny. Za to Ty jesteś dinozaurem .....	49
Nigdy nie panowałeś nad swoim komunikatem .....	52
Media społecznościowe mogą się przyczynić do obalenia rządu. A co mogą zrobić dla firmy? .....	53
Uczestnictwo w mediach społecznościowych to nie wszystko; równie ważna jest postawa prospołecznościowa .....	55

Jeżeli nie ufasz podwładnym, zatrudniłeś nieodpowiednie osoby .....	57
Nie zrzucaj winy na IT, na przepisy albo na prawników .....	59
To nie media społecznościowe naruszają politykę firmową, tylko ludzie .....	60
Do czego służą media społecznościowe? .....	61
Kolej na Ciebie .....	63
<b>3. Przechytrzony przez konkurencję .....</b>	<b>65</b>
Klienci już Ci nie ufają .....	67
Śmiało, kup reklamę! .....	69
Jesteśmy firmą b2b; nie liczymy się .....	71
Zniszcz drukarkę .....	72
Branża okrętowa uspołecznia się .....	72
To nie musi być takie skomplikowane .....	73
Chcesz być Gregiem Tackettem czy jego konkurencją? .....	75
<b>4. Tajemnica? W tym nie ma żadnej tajemnicy .....</b>	<b>77</b>
Marketing społecznościowy polega na komunikacji, a nie na korzystaniu z technologii .....	78
Narzędzia komunikacyjne się zmieniają, ale potrzeba porozumiewania się jest niezmienna .....	79
Media społecznościowe nie są medium reklamowym, ale platformy społecznościowe mogą nim być .....	80
Przecież to bułka z masłem! .....	84
Początki w mediach społecznościowych przypominają prosenie inwestora o pieniądze .....	84
Planowanie i pomiar skuteczności to podstawy marketingu społecznościowego ....	86
Pięć sposobów zmiany swojego nastawienia, które gwarantują sukces w marketingu społecznościowym (z jednym zastrzeżeniem) .....	88
<b>II. Jak naprawdę działa marketing społecznościowy? .....</b>	<b>93</b>
<b>5. Pohałasuj. Jak marketing społecznościowy wspomaga budowanie świadości marki? .....</b>	<b>95</b>
Wyobrażenia społeczności kształtują Twoją markę .....	97
Marketing tradycyjny i jego wskaźniki od lat Cię okłamują .....	101
Dlaczego nie możemy zmierzyć skuteczności tradycyjnego marketingu i PR? .....	103
Dlaczego możemy zmierzyć skuteczność mediów społecznościowych? .....	104
Porównaj koszty mediów społecznościowych i mediów tradycyjnych .....	106
Ile kosztuje marketing tradycyjny? .....	107
Ile kosztuje marketing społecznościowy? .....	108

Plotkarze wszystkich krajów, łączcie się! .....	109
Mierniki budowania świadomości marki .....	111
<b>6. To Twój dom. Marketing społecznościowy chroni Twoją reputację .....</b>	<b>115</b>
„Komunikacja kryzysowa”. Co to takiego? .....	119
Ach, gdyby tak media tradycyjne się poprawiły! .....	120
Jeżeli nie słuchasz i nie reagujesz, kończysz jak Chi-Chi’s .....	123
Komunikacja z krytykantami w sześciu krokach .....	125
Dość już o negatywach! .....	126
Ochrona reputacji od strony technicznej .....	127
Jak mierzyć ochronę reputacji? .....	129
<b>7. Relacja z publiką. Marketing społecznościowy i public relations .....</b>	<b>133</b>
Public relations nie dotyczą już mediów tradycyjnych .....	137
Dziennikarze także korzystają z mediów społecznościowych .....	139
Prosto do sedna dzięki mediom społecznościowym .....	140
Media tradycyjne zostały z tyłu .....	141
Jak uciec przed filtrem informacyjnym mediów tradycyjnych? .....	142
Krajobraz nowych relacji z mediami .....	144
Komunikacja kryzysowa zaczyna się na wiele miesięcy przed kryzysem .....	147
Sposoby postępowania z krytykantami .....	148
Jak mierzyć skuteczność public relations? .....	150
<b>8. Efekt Kumbaya. Marketing społecznościowy tworzy społeczność .....</b>	<b>153</b>
Różne rodzaje społeczności .....	157
Tworzenie społeczności to coś więcej niż nawiązywanie znajomości .....	160
Ocena społeczności .....	161
Nawet nożyczki mogą mieć swoją społeczność! .....	163
Konkurencja wchodzi do naszej społeczności. Co robić? .....	165
Jak to zrobić i za ile? .....	168
<b>9. Chodzi o nich. Marketing społecznościowy stymuluje obsługę klienta .....</b>	<b>171</b>
Dlaczego reakcje klientów są takie ważne? .....	174
Poprzyj słowa... swoimi ludźmi .....	175
Nie można pomóc wszystkim .....	176
Nie jesteś „zaklinaczem kretynów” .....	178
Czasami wystarczą dwa słowa .....	179
Jak mierzyć jakość obsługi klienta? .....	182
Pomiar oszczędności w obsłudze klienta .....	183

<b>10. Zmądrzej. Marketing społecznościowy stymuluje prace badawczo-rozwojowe .....</b>	<b>187</b>
Współpraca to ostatni krzyk mody .....	188
Współpraca z klientem procentuje nowymi klientami .....	189
Współpraca z... nożyczkami .....	190
Podano pizzę .....	193
Pomiar skuteczności prac badawczo-rozwojowych .....	194
R&D plus R&D .....	196
Ale my jesteśmy małą firmą i nie mamy działu R&D .....	197
Jak zaplanować prace badawczo-rozwojowe? .....	200
<b>11. Zawsze chodzi o kasę. Marketing społecznościowy stymuluje sprzedaż .....</b>	<b>203</b>
Reklama to nic złego .....	207
Reklama jest skierowana na zewnątrz, media społecznościowe do wewnątrz .....	208
Przykładowa sprzedaż dzięki marketingowi społecznościowemu .....	209
Wskaźniki PI i KPI .....	210
Jak mierzyć wyniki sprzedaży? .....	212
Wiemy po co, nie wiemy jak .....	215
<b>III. Do dzieła! .....</b>	<b>217</b>
<b>12. Ulecz swoje lęki za pomocą solidnej strategii .....</b>	<b>219</b>
Dlaczego potrzebujemy strategii społecznościowej? .....	221
Kwestia własności .....	225
Co pracownicy mogą robić w domu? .....	225
Praca zdalna to nie to samo co komunikacja prywatna .....	227
Co powinno się znaleźć w strategii społecznościowej? .....	227
Co robić z informacjami poufnymi i jak nie doradzać innym? .....	231
Zaufanie do pracowników a kwestia wypowiedzania się w imieniu firmy .....	232
Kto powinien to wprowadzić w życie? .....	232
Kto ponosi odpowiedzialność? .....	234
Marnowanie czasu w mediach społecznościowych .....	234
<b>13. Przydziel obowiązki i bądź odpowiedzialny .....</b>	<b>237</b>
Kwestia odpowiedzialności .....	238
Plusy i minusy .....	239
Marketing .....	239
Sprzedaż .....	240

Public relations .....	240
Obsługa klienta .....	241
Kto <i>nie</i> powinien się tym zajmować? .....	241
Układ idealny .....	242
Media społecznościowe są dla doświadczonych pracowników, a <i>nie</i> dla praktykantów .....	244
Idealny specjalista do spraw mediów społecznościowych .....	245
Twój pracownik robi furorę w mediach społecznościowych .....	246
Modele zarządzania mediami społecznościowymi .....	248
Odpowiedzialny zespół .....	249
<b>14. To NIE piaskownica, tu się robi interesy .....</b>	<b>251</b>
Już wiesz, co może Ci dać marketing społecznościowy. Określ więc, co musi Ci dać .....	252
Lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu .....	254
Od planu do działania .....	255
Na wszelki wypadek .....	258
Czasami samemu się nie da .....	259
<b>15. Społecznościowość .....</b>	<b>265</b>
Klienci noszą z dumą symbole biznesów społecznościowych .....	266
Marketing społecznościowy to nie tylko biznes .....	267
Pięć czynników pobudzających zmianę tradycyjnego nastawienia .....	270
Stymulant numer jeden. Usłysz, a potem słuchaj .....	270
Stymulant numer dwa. Podziel się, a potem rozwiąż .....	271
Stymulant numer trzy. Uruchom, a potem się ucz .....	272
Stymulant numer cztery. Zaufaj, a potem uzgadniaj .....	272
Stymulant numer pięć. Daj, a potem weź .....	273
W końcu to biznes .....	274







6

# To Twój dom. Marketing społecznościowy chroni Twoją reputację

*Gigant na rynku producentów słodczy Nestlé wszedł na kurs kolizyjny z mediami społecznościowymi, kiedy w marcu 2010 roku został skrytykowany na swojej stronie facebookowej przez osoby, które publicznie zarzuciły mu stosowanie oleju palmowego z wylesionych obszarów Indonezji.*

I tak za jednym zamachem czekoladowy gigant dowiedział się tego, co powinna wiedzieć każda firma: media społecznościowe wymagają innego rodzaju komunikacji kryzysowej. Nestlé stworzyło stronę na Facebooku po to, aby jego fani mogli rozmawiać o swoich ulubionych produktach i oglądać zapowiedzi nowych słodczy. Jednakże pewnego dnia musiało otrzeźwieć, wprost zbombardowane oskarżeniami o nieetyczne praktyki, o których firma w ogóle nie pomyślała, tworząc strategię społecznościową. Nie była na to przygotowana<sup>1</sup>.

Komentarze były częścią wymierzonej w Nestlé kampanii Greenpeace, która wystartowała w tym samym tygodniu po opublikowaniu raportu dowodzącego, że producent słodczy kupuje olej palmowy od dostawcy odpowiedzialnego za wycinkę lasów w Indonezji i śmierć tysięcy orangutanów<sup>2</sup>. Komentarze zostawiane przez użytkowników były różnej treści: jedni wyjaśniali, dlaczego przestają kupować produkty Nestlé, inni zamieszczali przerobione logo Nestlé, gdzie napis Kit Kat zastąpiono słowem „Killer” (ang. morderca) (zob. rysunek 6.1), albo do tradycyjnego logo korporacji dodawano krwawe ślady orangutana.



**Rysunek 6.1** Osoby krytykujące Nestlé w internecie mogły się wyżyć, wykorzystując swoje zdolności graficzne do stworzenia alternatywnych wersji logo firmy, zwracających uwagę na kampanię

Quiz: Gdybyś był ogromną, międzynarodową marką, która została ostro skrytykowana przez tysiące aktywistów i oburzonych osób z całego świata, co byś zrobił?

- A. Podjąłbym otwarty dialog z protestującymi i organizatorami na temat tego, co ich zaniepokoiło.
- B. Zorganizowałbym koordynowany przez prawników zmasowany atak na krytykantów i wysłosał ostre w słowach wezwania do zaprzestania takiej działalności.

<sup>1</sup> E. Fox, *Nestlé Hit by Facebook „anti-Social” Media Surge*, „Guardian”, 19 marca 2010. <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/nestle-facebook>.

<sup>2</sup> *Sweet Success for Kit Kat Campaign*, <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/Sweet-success-for-Kit-Kat-campaign/>.

C. Nic.

D. Zrzuciłbym odpowiedzialność na pracownika niższego szczebla, któremu powierzono pieczę nad stroną społeczności firmowej w największym serwisie społecznościowym świata.

Opcje B i C należą do najczęściej wybieranych przez firmy, co nas zresztą nie dziwi, ale pogarsza sprawę. Tymczasem Nestlé wybrało opcję D. Od tej pory podczas seminariów poświęconych komunikacji kryzysowej cytuje się często pamiętne zdanie, które wówczas padło, jako przykład tego, czego robić nie wolno. Odpowiedź Nestlé brzmiała: „(...) Liczymy się z waszym zdaniem, prosimy jednak o nieużywanie zmienionych wersji naszego logo w charakterze zdjęć profilowych — takie posty będą usuwane”.

Taka postawa wywołała burzliwą dyskusję. Rzecznik Nestlé wdał się w utarczki słowne z fanami, którzy denerwowali się, że firma jak zrzęda przyczepiła się do zmienionych szczegółów logo, zamiast podjąć dyskusję na temat dużo ważniejszej kwestii niszczenia lasów w Indonezji i rzezi zwierząt. Oto, w co przerodziła się ta wymiana zdań:

**Fan z Facebooka:** Nie jestem pewien, czy za pomocą takiego dogmatycznego podejścia zdobędziecie jakichś przyjaciół w przestrzeni społecznościowej. Rozumiem, że zostaliście przyparci do muru, także z powodu oleju palmowego, ale media społecznościowe mają służyć otwartemu kontaktowaniu się z rynkiem i angażowaniu się w rozmowę, a nie prawieniu kazań!

**Nestlé:** Dziękujemy za lekcję dobrych manier. Przecież mamy otwarty kontakt. Ale to nasza strona, to my ustanawiamy reguły gry, zawsze tak było.

**Drugi fan z Facebooka:** Wolność słowa i swoboda wypowiedzi.

**Nestlé:** Ależ macie wolność słowa i swobodę wypowiedzi. Tylko że my wprowadzamy kilka zasad. Tak jest prawie na każdym innym forum. Żeby wszystko było jasne.

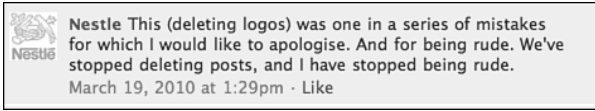
**Trzeci fan z Facebooka:** Wasza strona, wasze reguły, dobra. Właśnie straciliście klienta. Wygraliście bitwę, przegraliście wojnę. Zadowoleni?

**Nestlé:** Ojej... To zabrzmiało tak, jakbyśmy cenzurowali wszystko, dopuszczając tylko pozytywne komentarze.

Sytuacja pogorszyła się jeszcze bardziej. Gdy setki ludzi wyraziło swoje oburzenie z powodu giniecia orangutanów, administrator strony odpowiedział: „Tak, wyrzucicie to z siebie — a my zrobimy z tym porządek”. Wiadomości — i komentatorów, i administratora — zostały usunięte, jeżeli stanowiły część kłótni, zawierały zmienione logo albo były ogólnie negatywne i niegrzeczne.

W końcu administrator uświadomił sobie jakoś, że firma zostaje wprost zasypana komentarzami, a on swoją zjadliwością dolewa tylko oliwy do ognia i wywołuje jeszcze większe zainteresowanie, ponieważ ludzie, którzy zostawiali komentarze, przechodzili później do swoich sieci społecznościowych i prosili znajomych, żeby

także się angażowali w akcję. Sytuacja osiągnęła punkt kulminacyjny, kiedy media amerykańskie i międzynarodowe zainteresowały się przepychankami na Facebooku (zob. rysunek 6.2).



**Rysunek 6.2** Administrator strony Nestlé zrozumiał, że nie zjednuje sobie przyjaciół i tworzy więcej problemów, niż rozwiązuje. Komentatorzy nadal bywali nieuprzejmi, ale administrator przestał dolewać oliwy do ognia<sup>3</sup>

Ostatecznie po dwóch miesiącach gwałtownych ataków i ogólnego zainteresowania Nestlé ogłosiło, że już nie kupuje oleju palmowego od firm, które zniszczyły lasy deszczowe, a Greenpeace ogłosił, iż kampania zakończyła się sukcesem<sup>4</sup>.

Ale firma i tak musiała zapłacić wysoką cenę za ten kompromis. Jej reputacja w rzeczywistości wirtualnej została nadszarpnięta i Nestlé całkowicie straciło kontrolę — o ile jakąś miało — nad swoją siecią społecznościową. Obecnie, po roku, strona ma już ponad sto osiemdziesiąt tysięcy fanów, a aktywiści działają w dalszym ciągu. Mimo że ludzie przestali rozmawiać o kampanii, Nestlé używa najwyraźniej swojego konta do umieszczania różnych zawiadomień, a nie do interakcji z fanami. Tymczasem każda informacja zamieszczana przez firmę spotyka się z oburzeniem fanów krytykujących ją za wspieranie niewolnictwa i ludobójstw w Afryce, wzywających do zaprzestania handlu z Wybrzeżem Kości Słoniowej i ganiących za inne kontrowersyjne sprawy, z którymi Nestlé może się kojarzyć, nawet jeśli nie bezpośrednio.

Jednakże pracownicy firmy zaczynają, przynajmniej w jakimś stopniu, brać sprawy w swoje ręce. Niektórzy piszą, że pracują w fabryce Nestlé w jakimś konkretnym mieście lub kraju, ale to tylko informacje typu: „Pracuję w Nestlé w El Salvador” albo „Pracuję dla Nestlé w Kenii”. Mimo że taka próba mogłaby przeciwdziałać negatywnym komentarzom, to nie przynosi oczekiwanych efektów. Korporacja nie chce wchodzić w bezpośrednie dyskusje z krytykującymi ją osobami.

Chociaż nie jest to głupie rozwiązanie, to zważywszy na wściekłość internautów z 2010 roku, nie jest też najmądrzejsze. Oznacza ono, że firma w ogóle nie bierze udziału w rozmowach toczących się na jej stronie facebookowej i daje ludziom szansę uderzyć w nią jeszcze większą liczbą negatywnych komentarzy. W ten sposób pozwala protestującym publikować swoje skargi, ale się do nich nie ustosunkowuje, co tylko utwierdza komentatorów w przekonaniu, że jest to miejsce, gdzie można zupełnie bezkarnie atakować firmę, a ta nawet niczego nie sprostuje.

<sup>3</sup> Tłum.: Nestlé To działanie (kasowanie logo) było jedną z serii pomyłek, za którą chciałbym przeprosić. I za to, że byłem nieuprzejmy. Nie będziemy już kasować postów, a ja nie będę nieuprzejmy.

<sup>4</sup> Tamże.

Taki atak na markę może — a przynajmniej powinien — pobudzić do komunikacji kryzysowej osobę odpowiedzialną za PR, tak aby starała się powstrzymać negatywny rozgłos wokół pracodawcy i marki, którą firma tworzy i buduje od wielu lat.

Oczywiście nie chcemy, aby Twoja firma była miniaturową wersją Nestlé. Otóż wiedząc, że Twoja firma, usługa lub Twój produkt mogą się spotkać z krytyką, a nawet wywołać głosy protestu, możesz uniknąć większości takich negatywnych interakcji. Jeżeli zrozumiesz naturę konwersacji społecznościowych, to, że mogą się one rozprzestrzeniać niczym wirus, oraz to, jak skutecznie zaznaczyć swoje stanowisko pośród plujących jadem oszczerców, możesz zostać całkiem rozsądnym specjalistą od komunikacji kryzysowej na miarę XXI wieku.

## „Komunikacja kryzysowa”. Co to takiego?

Komunikacja kryzysowa oznacza różne rzeczy dla różnych osób. W wypadku byłych ekspertów w tej dziedzinie, takich jak Erik Deckers, który pracował kiedyś na stanowisku dyrektora do spraw tak zwanej komunikacji ryzyka w Departamencie Zdrowia Stanu Indiana, była to komunikacja w sytuacjach krytycznych. Dziedzina znana jest lepiej pod nazwą komunikacji ryzyka w sytuacjach zagrożenia (ang. *Crisis and Emergency Risk Communication*; CERC. Po co używać dwóch słów, jeśli wystarczą cztery? Tak sobie myślą władze) i oznacza przekazywanie jak najpełniejszych informacji ludności zamieszkałej na obszarze dotkniętym danym zagrożeniem. Z kolei dla piarowców komunikacja kryzysowa to komunikacja prowadzona podczas sytuacji kryzysowej na linii firma – media i w coraz większym stopniu firma – opinia publiczna za pośrednictwem mediów społecznościowych. Taka korporacyjna komunikacja kryzysowa staje się koniecznością w wypadku wycofywania produktu z rynku, ataków na markę, czego doświadczyło Nestlé, bądź kryzysów polityczno-etycznych, do których dochodzi, gdy polityk albo znany biznesmen zostaje przyłapany *in flagranti* z nie swoją żoną lub z nie swoim mężem.

CERC i korporacyjna komunikacja kryzysowa wymagają różnego podejścia, odmiennych pomysłów i dwóch całkowicie innych rodzajów planowania. Należy poznać właściwości CERC, żeby lepiej przygotować własne działania w zakresie komunikacji kryzysowej w biznesie. Mówiąc w skrócie, CERC to tak naprawdę public relations wykonywane z prędkością światła. Chodzi o takie porozumiewanie się ze środkami przekazu i z ludnością, aby ludzie się uspokoili:

1. Pierwsza myśl, jaka w sytuacji kryzysu przychodzi do głowy osobom odpowiedzialnym za komunikację korporacyjną, to zebrać się w sobie i powstrzymać wyciek złych wiadomości. Tymczasem w wypadku CERC pierwsza myśl to zalać ludzi potokiem informacji. Żadne z tych podejść nie stanowi najlepszego wyjścia, ale zawodowcy z obu dziedzin działają właśnie pod wpływem takich impulsów.
2. Negatywnym skutkiem komunikacji korporacyjnej bywa utrata pieniędzy. W wypadku CERC może to być utrata życia. Oczywiście nieumiejętna komunikacja korporacyjna może niekiedy także spowodować czyjąś śmierć,

na przykład gdy chodzi o zatrute pożywienie albo wycofanie leku z rynku bądź też kwestie bezpieczeństwa związane z pojazdami. Tak samo CERC może mieć związek z utratą pieniędzy, na przykład na skutek pożaru lub wycieku chemicznego.

3. Komunikacja korporacyjna polega często na zatajaniu jak największej ilości informacji, aby osłabić ich szkodliwy wpływ na reputację firmy i uniknąć potencjalnej sprawy sądowej. CERC służy zaś często do jak najszerzej komunikacji, stara się dotrzeć do jak największej liczby osób, aby nic nie pozostawało ukryte przed opinią publiczną.
4. Bardzo często jest tak, że komunikacja korporacyjna jest najbardziej widoczną reakcją firmy, podczas gdy w tajemnicy podejmuje się także inne działania, na przykład akcje prawne, praktyki związane z budowaniem świadomości marki i wycofanie produktu z rynku. W wypadku CERC zespół komunikacyjny pełni funkcje wspierające, porozumiewając się z ludnością na temat wszystkich pozostałych działań: zarządzania incydem (ang. *incident response*), procedur medycznych i akcji porządkowej. Komunikacja korporacyjna ma za zadanie sterować percepcją opinii publicznej, poddając kontroli komunikat przekazywany ludziom. Natomiast CERC dostarcza ludności informacji, sprawia, że jest ona na bieżąco z działaniami służb, i kontroluje komunikat, tak aby ludzie mogli podjąć odpowiednie kroki.

Zarówno CERC, jak i komunikacja korporacyjna potrzebują mediów społecznościowych, aby móc monitorować to, co ludzie mówią na temat danego incydentu, a nawet reagować w wypadku dezinformacji oraz przekazywać prawidłowe dane. Musisz obserwować to, co mówią ludzie, i kiedy zachodzi taka potrzeba, odpowiednio reagować. Nie możesz już polegać na tym, że media tradycyjne prześlą opinii publicznej Twoją wiadomość, ponieważ te kanały nie działają z taką prędkością jak internet. Poza tym media tradycyjne i tak przefiltrują Twój komunikat i prześlą dalej na własnych warunkach tylko wybrane fragmenty.

## Ach, gdyby tak media tradycyjne się poprawiły!

Sytuacja związana z klęskami żywiołowymi i katastrofami powstałymi z winy człowieka rozwija się w takim tempie, że media tradycyjne za nią nie nadążają. Informacje są ujawniane dopiero podczas wieczornych wiadomości albo w porannej gazecie, chyba że dotyczą tak ważnych kwestii, iż warto dla nich przerwać ramówkę albo nadać je w trakcie programu którejs z dwudziestoczworgodzinnych stacji informacyjnych. Koncerny medialne, które idą z duchem czasów, publikują je na platformach społecznościowych, takich jak Twitter albo spopularyzowane przez blogerów kanały RSS, i dostarczają w ten sposób skomunikowanym cyfrowo odbiorcom wiadomości z ostatniej chwili.

Media społecznościowe stają się szybko alternatywą dla mediów tradycyjnych — a nawet alternatywą dla mediów społecznościowych, które są używane w mediach tradycyjnych — jako że promują rozwój dziennikarstwa obywatelskiego i pozwalają jego reporterom informować o tym, co się dzieje w ich otoczeniu. Takie informacje docierają

natychmiast do członków ich sieci, często zanim zdarzeniem zainteresują się wiodące media albo zanim na miejscu pojawią się czołowi reporterzy któregoś ze środków przekazu.

15 stycznia 2009 roku Janis Krums płynął promem przez rzekę Hudson, kiedy samolot linii US Airways, lot 1549, musiał awaryjnie lądować na wodzie. Tweet Krumsa (zob. rysunek 6.3) był pierwszą informacją, jaką podano na temat lądowania. Został przekazany dalej i przeczytany przez tysiące osób już na piętnaście minut przed tym, jak pierwsze wiadomości przedostały się do eteru. Trzydzieści pięć minut od lądowania stacja MSNBC rozmawiała z Krumsem jako naocznym świadkiem zdarzenia.



**Rysunek 6.3** Historyczny tweet Janisa Krumsa został przeczytany i przekazany dalej przez tysiące osób na piętnaście minut przed tym, jak wiodące media doniosły o lądowaniu na wodzie<sup>5</sup>

Strony społecznościowe, nawet prywatne konta twitterowe, takie jak konto Krumsa, informują o najnowszych wydarzeniach szybciej niż główne wydania wiadomości. Wiodące środki masowego przekazu często muszą się trzymać drukarskiego lub emisyjnego grafiku i nie zrezygnują z niego. Ludzie są przyzwyczajeni do wiadomości pokazywanych w telewizji albo lądujących na stole przy śniadaniu — lubią, kiedy codziennie dostają je o tej samej porze i w tej samej dawce. Dlatego media są pod tym względem niezawodne, chyba że wydarzy się faktycznie coś tragicznego.

Taka mentalność przejawiająca się zamięłowaniem do podawania informacji z ostatniej chwili ma także wpływ na firmy i marki. Przypomnij sobie historię z Domino's Pizza, o której wspomnieliśmy w rozdziale 5. „Pohałasuj. Jak marketing społecznościowy wspomaga budowanie świadomości marki?”. Sieć pizzerii doświadczyła poważnego kryzysu wiarygodności i spotkała się z zarzutami o niehigieniczność, kiedy dwoje pracowników nagrało niesmaczny filmik pokazujący, jak zanieczyszczają zamówienie przygotowywane dla klienta. Video obiegło internet z prędkością błyskawicy — niemal tak szybko jak wiadomości o śmierci lub aresztowaniu znanej osoby. Firma nie miała nawet czasu pomyśleć, bo oburzenie opinii publicznej osiągnęło już punkt wrzenia.

<sup>5</sup> Tłum.: *Samolot w rzece Hudson. Jestem na promie, płyniemy zgarnąć ludzi. Szaleństwo.*

Rzecznik Domino's Pizza przyznał, że nawet ludzie, którzy od dwudziestu lat byli wiernymi klientami sieci, postanowili „przemysleć swoją relację z Domino's”<sup>6</sup>.

Kadra kierownicza Domino's Pizza postanowiła nic nie robić w nadziei, że wzburzenie samo się wypali, ono jednak tylko narastało. Przez dwa dni trzymano się z dala od mediów społecznościowych, dopiero potem zabrano się do działania i utworzono konto na Twitterze, żeby ustosunkować się do wszelkich komentarzy i pytań. Kierownictwo stworzyło także film wideo, umieszczony później na YouTube, w którym dyrektor generalny sieci odnosi się do kwestii niepokojących klientów. Mimo że firma mówiła w mediach tradycyjnych o tym, że ma na względzie zdrowie i bezpieczeństwo klientów, nikt na Twitterze najwyraźniej tego nie zauważył. Domino's Pizza nie była jeszcze obecna w serwisie, nie tworzyła relacji z klientami i nie dowodziła, że naprawdę interesuje się zdaniem czy wkładem swoich odbiorców. Tradycyjne nastawienie firmy ograniczało ją do harmonogramów i filtrów informacyjnych mediów tradycyjnych i nie pozwalało na dotarcie do użytkowników mediów społecznościowych, którzy robili największy hałas.

Mimo że specjaliści od mediów społecznościowych doszli do wniosku, że tych czterdzieści osiem godzin braku odpowiedzi i nieuczestniczenia w dyskusjach zaszkodziło marce, to fakt, iż Domino's Pizza zaczęła wkrótce działać w tych samych sieciach, w których ludzie kwestionowali jej dbałość o klienta, dowodzi umiejętności perspektywicznego myślenia i gotowości do rozwiązywania problemów. Po dwóch latach aktywnego udziału w sieciach społecznościowych za pośrednictwem tych kanałów Domino's Pizza cieszy się wyraźnie lepszą reputacją wśród wirtualnych fanów i sympatyków. Od czasu tamtego incydentu firma korzysta z marketingu społecznościowego. Jeżeli nawet używa go tylko w tym jednym celu — czyli aby móc wziąć udział w rozmowie i lepiej się porozumiewać ze swoimi społecznościowymi odbiorcami w wypadku sytuacji kryzysowej — to i tak jest to znaczący krok naprzód.

Kiedy specjaliści od komunikacji kryzysowej czekają, aż ich materiały dla prasy znajdą się w mediach, opinia publiczna dawno już rozmawia o tym, co się dzieje, na Twitterze albo Facebooku. W chwili gdy wiadomość trafia do telewizyjnego serwisu informacyjnego, żyje w mediach społecznościowych już od kilku godzin. A kiedy następnego ranka pojawia się w dziennikach, media społecznościowe rozmawiają o niej już drugi dzień.

Opinia publiczna przestała czekać na media tradycyjne. Zaczęła korzystać z mediów społecznościowych, żeby tworzyć i konsumować własne informacje. Dlatego każdy, kto chce dotrzeć do swoich odbiorców, zwłaszcza w czasie jakiegoś kryzysu, musi włączyć media społecznościowe do swojego planu zarządzania reputacją. W ramach takiego planu należy podjąć decyzję, którymi kanałami — tradycyjnymi i społecznościowymi — będzie przebiegała komunikacja, monitorować wzmianki i strony poświęcone

<sup>6</sup> S. Clifford, *Video Prank at Domino's Taints Brand*, „The New York Times”, 15 kwietnia 2009. <http://www.nytimes.com/2009/04/16/business/media/16dominos.html>.



marce w rozmaitych, tworzonych przez społeczności portalach w trosce o dokładność danych oraz chroniąc się w ten sposób przed pomówieniami ze strony niezadowolonych klientów i dbać o stałą obecność w tych mediach, żeby móc reagować na niespodziewane roszczenia lub wiadomości, które mogą przynieść firmie szkodę.

Obecnie firmy muszą sobie odpowiedzieć na pytanie, czy będą reagować na wiadomości pojawiające się w mediach społecznościowych, czy tylko czekać na zainteresowanie mediów tradycyjnych. Największym błędem byłoby nie reagować w ogóle. Media społecznościowe — a być może również nastroje panujące w USA — zmuszają firmy do reakcji na sytuacje kryzysowe już w chwili, gdy do nich dochodzi.

## Jeżeli nie słuchasz i nie reagujesz, kończysz jak Chi-Chi's

Napędziliśmy Ci pewnie takiego strachu, że nigdy się nie zdecydujesz na udział w mediach społecznościowych. Nie mamy do Ciebie pretensji; tysiące rozsierdzonych blogerów i fanów z Facebooka wystraszyłoby każdego. Jednak nie możesz się trzymać z dala od mediów społecznościowych, ponieważ Twój klienci już tam na Ciebie czekają. Czy pamiętasz, co powiedział Gary Vaynerchuk w rozdziale 2. „Nie chodzi o nich, ale o Ciebie!”?

*Cokolwiek myślisz o Twitterze, jest to darmowy środek komunikacji. Samo to stanowi wartość i może być dla ciebie korzyścią<sup>7</sup>.*

Użytkownicy mediów społecznościowych wychodzą z założenia, że ich ulubione marki powinny być obecne w mediach społecznościowych. Czekanie na reakcję i interakcję ze strony marki tak się rozpowszechniło, że ludzie się denerwują, kiedy firma nie zwraca uwagi na ich skargi. Opowiadają wówczas swoim znajomym o tym, jak zostali zignorowani i że nikt nie zareagował na ich problemy.

Historia sieci meksykańskich restauracji Chi-Chi's stanowi ostrzeżenie, którym często straszy się dyrektorów, aby wiedzieli, co może spotkać firmy niereagujące w odpowiedni sposób — lub wcale — i traktujące swoich klientów jako coś oczywistego. Mimo że historia upadku sieci zaczyna się w 2003 roku — na długo przed powstaniem ruchu, który znamy pod nazwą mediów społecznościowych — to wciąż dobrze obrazuje to, że komunikacja kryzysowa i reagowanie na problemy klientów stanowią kluczowe elementy składowe działań marketingowo-komunikacyjnych firmy.

Marka Chi-Chi's była dobrze zadomowioną w USA siecią restauracji serwujących kuchnię meksykańską, z siedzibą w Louisville w Kentucky. W listopadzie 2003 roku w lokalu Chi-Chi's na przedmieściach Pittsburga wybuchła największa epidemia żółtaczki typu A w historii USA, na skutek której zmarły cztery osoby, a sześćset sześćdziesiąt zachorowało. Dyrekcja sieci, zamiast stawić czoło kłopotom, odpowiadać na docieklive pytania dziennikarzy albo prowadzić komunikację ze społeczeństwem,

---

<sup>7</sup> G. Vaynerchuk, op. cit.

unikala w tym czasie kontaktu z mediami. Wydawała tylko suche, rzeczowe jednostronicowe oświadczenia. Dwa tygodnie po tym, jak potwierdzono wybuch epidemii, dyrektor Chi-Chi's do spraw operacyjnych Bill Zavertrnik odwiedził punkt w Pittsburghu, gdzie odczytał krótką informację dla dziennikarzy, po czym odmówił odpowiedzi na pytania, wsiadł do firmowego odrzutowca i odleciał do siedziby korporacji.

Kolejne oświadczenia dla prasy powstawały w macierzystej siedzibie Chi-Chi's, szykowane oczywiście przez prawników, którzy starali się uniknąć pozwu grupowego. Problem w tym, że ich działania wywołały w ludziach skrajną wściekłość, ponieważ czuli się oni lekceważeni i niesłuchani. A w końcu i tak złożyli pozwы zbiorowe przeciwko firmie. Dziesięć miesięcy od pojawienia się pierwszych oznak epidemii marka Chi-Chi's, która była już u progu bankructwa, została zmuszona do zamknięcia wszystkich restauracji w USA i wypłacenia 2 milionów dolarów w ramach ugody z autorami sześćdziesięciu największych pozwów.

Kto wie jak potoczyłaby się ta sprawa, gdyby firma zachowała większą transparentność w kontaktach z mediami i z opinią publiczną. Czy sieć Chi-Chi's nie wypadłaby z interesu? Czy dałaby radę uniknąć pozwów, które doprowadziły do jej zgonu? Nie ma pewności. Wiemy jedno: mimo pieczołowitych zabiegów, żeby uniknąć zainteresowania mediów, firma i tak poniosła klęskę i zbankrutowała. Tymczasem bezpośrednia komunikacja mogłaby pomóc firmie i ją ocalić.

Zanim zaczniemy rzucać gromy na prawników korporacyjnych, którzy stronią, jak mogą, od rozwiązań komunikacyjnych, przyznajmy, że rozumiemy, dlaczego firmy ich potrzebują. Owszem, wykonują oni ważną pracę, ale nie powinni odpowiadać za tworzenie polityki werbalnej ani za reagowanie na kryzys. Żargon prawniczy jest bowiem pierwszym sygnałem dla opinii publicznej, że firma jej nie rozumie albo nie chce, żeby to ludzie ją zrozumieli. Styl reakcji powinien być uzgodniony przez dyrekcję i opracowany przez specjalistów od komunikacji kryzysowej, którzy powinni trzymać rękę na pulsie społeczeństwa. Jeżeli sam nie wiesz, co ludzie myślą albo czego chcą, poproś o pomoc kogoś, kto się na tym zna.

Porozmawiaj ze sprzedawcami i pracownikami działu marketingu. Pozwól działowi PR zająć się reagowaniem, przekaz dane działom sprzedaży i marketingu, a dział prawny niech dba o to, żeby ludzie nie trafili do więzienia i żeby nie zostały pogwałcone żadne prawa albo regulacje. Nie dopuść do tego, że prawnicy całkowicie przejmą kontakt z opinią publiczną, bo możesz się spotkać z takim samym wybuchem oburzenia, z jakim musiało się zmierzyć Chi-Chi's, gdy wysmażyło sterylne i bezduszne oświadczenie, nie nawiązując bardziej bezpośredniej relacji z klientami. Pamiętaj, podczas kryzysu korporacyjnego w ludziach budzi się wściekłość — tego nie da się uniknąć. Rozwścieczysz ich jeszcze bardziej, kiedy zobaczą, że Cię to nie obchodzi.

Oczywiście kiepska reakcja jest trochę lepszym wyjściem niż niereagowanie w ogóle, ponieważ to ostatnie powoduje jeszcze większy chaos. Jednakże styl reakcji Nestlé na komentarze jego byłych fanów spowodował większy problem, niż gdyby nie

odpowiadano im w ogóle. Obecnie Nestlé stosuje strategię niereagowania w ogóle i można zobaczyć, jak to się w jego przypadku sprawdza. (Podpowiedź: Nie sprawdza się).

## Komunikacja z krytykantami w sześciu krokach

Jako że komunikacja z krytykantami, nawet tymi, którzy mają wszelkie prawo wypowiadać się negatywnie na temat Twojej firmy, onieśmiela i stresuje, to w kontaktach z nimi należy się wykazać urokiem osobistym, poczuciem humoru i uczciwością. Podaliśmy Ci już przykłady sytuacji pokazujących, jak nie wolno prowadzić społecznościowej komunikacji kryzysowej. Przyjrzyjmy się w takim razie poprawnym metodom radzenia sobie z sytuacjami, kiedy ludzie źle się wypowiadają w sieci na temat Twojej organizacji.

1. Przyjmij do wiadomości to, że klient ma prawo się skarżyć.

Być może wolność słowa nie należy do zasad ustrojowych wszystkich państw, ale na pewno jest jedną z najważniejszych reguł rządzących wirtualną komunikacją. Jeżeli klient ma jakiś problem z Twoją marką i nie jest zadowolony, może — i często powinien — powiedzieć o tym komuś z Twojej firmy albo po prostu znajomemu.

2. Jeżeli sytuacja tego wymaga, przeprosz za incydent albo za popełniony błąd.

Jakie słowo najlepiej załagodzi napiętą sytuację? Słowo „przepraszam”. Kiedy przepraszasz, nie musisz brać na siebie odpowiedzialności za zaistniałą sytuację, zwłaszcza jeśli nie masz wszystkich informacji, żeby stwierdzić, czy faktycznie jesteś za nią odpowiedzialny. Przeprosz za to, że krytykujący ma kłopot, za jego przejścia, za stan rzeczy, po czym poprosz o więcej informacji, jak możesz pomóc albo poprawić sytuację. Jeżeli okaże się, że wina leży po stronie firmy, możesz także za to przeprosić. Nawet jeśli prawnicy Cię przed tym przestrzegają.

3. Jeżeli sytuacja tego wymaga, objaśnij politykę firmową albo wytłumacz przyczyny jej wprowadzenia.

Czasami ludzi denerwuje polityka zwrotów albo jakaś zasada, której nie możesz zmienić. Nie ma nic złego w tym, żeby w kontakcie z osobą negatywnie nastawioną do marki obstawać przy swoim, ale trzeba to robić w uprzejmy i współczujący sposób, podając przy okazji przyczyny wprowadzenia takiego, a nie innego przepisu. Zasada istnieje nie z powodu krytykantów, lecz po to, żeby klienci mieli lepsze doświadczenia w kontaktach z marką.

4. Zastanów się, co poprawi klientowi nastrój.

Frank Eliason, jeden z dyrektorów Comcastu, firmy dostarczającej usługi internetowe w USA, w 2007 roku odpowiadał na skargi klientów na Twitterze, zadając pytanie: „Jak mogę pomóc?”. Te cztery proste słowa służą przekazaniu pałeczki konwersacyjnej klientowi, tak aby mógł — przynajmniej przez chwilę — dyktować warunki odnośnie do oczekiwanej pomocy. Jeżeli klient czuje się słuchany i szanowany, firma często zyskuje u niego na wiarygodności.

### 5. Zachowuj się odpowiednio do sytuacji.

Jeżeli możesz, jeżeli mieści się to w granicach polityki firmowej i w granicach zdrowego rozsądku, to zrób cokolwiek, co uszczęśliwi klienta. Rozumiemy, że są sytuacje, kiedy spełnienie prośby klienta wykracza poza Twoje możliwości albo jest ona po prostu nierozsądna. Jeśli jednak spełnia kryteria stosowności, wykonaj ją. Szybkie i odpowiednie ugaszenie ognia roznieconego przez krytykanta jest najlepszym sposobem na przemienienie tego krytykanta w fana. Albo przynajmniej w kogoś, kto nie będzie już podkładał ognia.

### 6. Zrezygnuj.

Jeżeli wyczerpałeś wszelkie możliwe sposoby rozwiązania problemu klienta, a on nadal ma nedorzeczne oczekiwania albo odmawia wycofania swoich roszczeń, możesz zrezygnować. Jeszcze raz zaproponuj mu rozwiązanie i poinformuj, że naprawdę tylko tyle możesz zrobić i zrobisz to z przyjemnością, ale teraz musisz zająć się sprawami innych klientów; decyzja należy do niego. Dobra wiadomość jest taka, że jeśli Ty i Twój zespół uznacie, że postąpiłeś w sprawiedliwy, uczciwy i rozsądny sposób i to klient zachowywał się niemądrze, to pozostali odbiorcy śledzący tę rozmowę także uznają jego zachowanie za niepoważne. Jason lubi powtarzać: „Z wariatami nie wygrasz”. Nikt nie będzie miał do Ciebie pretensji, jeśli wycofasz się z dyskusji.

## Dość już o negatywach!

Bylibyśmy niesprawiedliwi, gdybyśmy poświęcili cały rozdział negatywnej stronie problematyki reputacji, albowiem chronienie swojej reputacji może mieć także charakter prewencyjny.

Korzystanie z rozwiązań umożliwiających monitorowanie wzmianek na temat Twojego produktu albo Twojej usługi z całą pewnością pomoże Ci zidentyfikować szkodliwe rozmowy, w których musisz wziąć udział. Wskaże Ci także drogę do wielu pozytywniejszych bądź neutralnych wzmianek na temat Twojej marki. To, że takie rozmowy nie są oznakowane wielką czerwoną flagą, nie znaczy, że powinno się je zignorować.

Skoro gaszenie ognia stanowi część strategii ochrony reputacji w sieci społecznościowej, to drugą jej częścią jest praktyka podsycania płomieni. Wystarczy, że rzucisz: „Dzięki! Doceniamy wsparcie!” albo odpowiesz na pytanie związane z Twoją marką lub branżą, a minimalnym nakładem pracy pokażesz, że jesteś obecny i można na Ciebie liczyć w czasie rozmowy.

Sama Twoja obecność w wirtualnych rozmowach stłumi w zarodku mnóstwo negatywnych dyskusji lub narzekań na temat Twojej firmy. Przedsiębiorstwa zorientowane społecznie potrafią zauważyć klienta w potrzebie i prawie natychmiast rozwiązać jego problem. Nie dlatego, że należą do firm, które reagują tylko na to, co złe, ale dlatego, że uczestniczą w rozmowie. Przedstawiciele firmy,

gawędząc z ludźmi, zajmują się sprawami z dziedziny obsługi klienta. Pojawiają się online, mówią „dziękuję” albo udostępniają na Twitterze wiadomość, w której ktoś chwali przedsiębiorstwo.

Biorą udział w rozmowie.

Jeżeli w ramach ochrony swojej reputacji za pośrednictwem marketingu społecznościowego znajdujesz co tydzień garść pozytywnych wzmianek na swój temat i mówisz „dziękuję”, to Twoja reputacja ma się za każdym razem trochę lepiej.

## Ochrona reputacji od strony technicznej

Załóżmy, że jesteś właścicielem najlepszej cukierni w Filadelfii. Głosi tak lokalna gazeta, a większość mieszkańców się z tym zgadza. Nawet Twoja konkurencja mogłaby powiedzieć: „Tak, oni są diabelnie dobrzy”. Jeżeli jednak nie będziesz zbyt często korzystać z sieci i mediów społecznościowych, Google sam nie wymyśli, że posiadasz najlepszą cukiernię w Filadelfii. Ochrona reputacji ma bowiem związek także z wyszukiwarkami.

Właśnie w tym miejscu następuje zazębianie mediów społecznościowych z tak zwaną optymalizacją wyników wyszukiwania. Jest to okazja, którą Twój biznes powinien wykorzystać. Co sprawia, że dana treść znajduje się na wysokiej pozycji w wyszukiwarkach? Zaczęło się od dwóch czynników: świeżości treści i liczby linków, które się do niej odwołują. I faktycznie kategorie świeżości i uznania ze strony linkującego nadal się przyczyniają do poprawiania wyników wyszukiwania. Najłatwiej jest zapanować nad pierwszym czynnikiem za pomocą blogowania. Platformy służące do publikowania blogów są tak skonstruowane, aby można było na nich często zamieszczać nową treść, toteż firma, publikując nowe posty na swoim blogu, kontroluje ów czynnik świeżości. Drugi czynnik wymaga promowania tych postów po to, żeby inni blogerzy i inne strony internetowe podawali do nich linki.

Jednakże wraz z ewolucją mechanizmów tak zwanego wyszukiwania społecznościowego Google (który kontroluje 80% rynku wyszukiwań) zaczyna zarzucać coraz większą sieć, biorąc pod uwagę także pozytywny stosunek linkujących do polecanych przez nich treści, dzięki czemu może dostarczać użytkownikowi bardziej spersonalizowanych wyników wyszukiwania.

Wyszukiwanie społecznościowe jest kolejną warstwą danych, którą wyszukiwarki biorą pod uwagę, podając wyniki — w tym wypadku oparte na kategorii Twoich powiązań społecznościowych. Takie powiązania, tworzące Twój diagram społecznościowy, stanowią podstawę dla — według Google — wyników o większym znaczeniu dla Twojego wyszukiwania. Kiedy na przykład wpiszesz do wyszukiwarki hasło „najlepsza cukiernia w Filadelfii”, zobaczysz, co na ten temat sądzą *Twoi znajomi*, a nie strony, które według *Google* najlepiej odpowiadają na to zapytanie. Jednym słowem, jeśli Jason opowiada gdzieś o Twojej cukierni, to Erik powinien na to natrafić podczas swoich poszukiwań.

Jason ma wielu znajomych w Filadelfii, więc na wyniki wyszukiwania przez niego najlepszej cukierni będzie mieć wpływ społecznościowa aktywność jego znajomych. Na początku 2011 roku najwyższym notowanym wynikiem wyszukiwania najlepszej cukierni w Filadelfii w Google był punkt o nazwie Imagicakes, natomiast spersonalizowany wynik dla Jasona wskazywał na włoską cukiernię Termini's, zrecenzowaną w serwisie *Yelp.com* przez jego przyjaciela Billa Lublina.

Wyniki wyszukiwania w Google mogą zależeć od liczby kliknięć w przycisk „Lubię to!”, które firma uzbierała na swojej stronie na Facebooku, bądź wzmianek padających na jej temat podczas rozmów w tym serwisie. Skoro nawet przypadkowy udział w mediach społecznościowych może oddziaływać na to, na jakim miejscu uplasujesz się w wynikach wyszukiwania przeprowadzanego przez konkretne osoby, to aktywność społecznościowa może wspomagać ochronę Twojej elektronicznej reputacji w wyszukiwarkach.

Możliwość wpłynięcia na wyniki wyszukiwania wykracza poza używanie Twittera oraz Facebooka i obejmuje także serwisy z rankingami i recenzjami. Jeżeli firma korzysta z serwisu monitorującego media społecznościowe, aby wynajdywać nowe recenzje na swój temat na takich stronach jak Yelp, Urbanspoon, MerchantCircle, a nawet Google Places, to może natychmiast odnieść się do negatywnych wzmianek, a rozszerzyć zakres pozytywnych i dzięki temu wynieść korzyść z tego, co klienci mówią o niej online.

Cała ta aktywność pomaga Twojej firmie piąć się w górę w hierarchii wyszukiwania. Zabezpiecza Cię także przed sytuacją, w której zdenerwowany bloger lub jakiś internauta postanowi dać ujście swojej frustracji w sieci, ponieważ zamieszczona przez niego treść nie uplasuje się wysoko w wynikach wyszukiwania Twojej marki albo firmy. Przypomnij sobie wpis na blogu Jeffa Jarvisa, o którym mówiliśmy w rozdziale 2. Przez jakiś czas jego „przygoda” z Dellem zdominowała rezultaty wyszukiwania terminu „Dell”.

Nie chciałbyś, żeby złe opinie na temat Twojej firmy przeważały nad dobrymi, tak samo jak nie chcesz, żeby konkurencja wyprzedziła Cię pod względem wyników wyszukiwań według określonych słów kluczowych. Uczestnictwo w mediach społecznościowych ma wpływ na kategorię rozgłosu (ang. *prominence*), niezwykle ważną w rankingach wyszukiwania. W wideo poświęconym rankingom Google's Local Search<sup>8</sup> Jeremy Sussmann, kierownik do spraw produktu, wyjaśnił, że poziom „rozgłosu” określa się na podstawie poziomu popularności i znaczenia danych firm, ustalonego dzięki źródłom wyszukiwanym w sieci. Do takich źródeł zaliczają się blogi, strony z recenzjami, serwisy społecznościowe i tak dalej.

---

<sup>8</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=L1ONMavPX2o&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=L1ONMavPX2o&feature=player_embedded).

## Jak mierzyć ochronę reputacji?

Ochrona Twojej reputacji leży w tej samej mierze w gestii działu marketingu co działu public relations. O ile PR odpowiada za porządkowanie bałaganu, o tyle dział marketingu musi się jeszcze bardziej starać, aby zapobiec powstaniu chaosu w przyszłości. Każde poważniejsze potknięcie oznacza dodatkową pracę dla marketingowców, którzy będą musieli przekonać ludzi, że wcześniejszy problem bez względu na jego naturę przestał już istnieć.

Oznacza to, że nadszarpnięta reputacja może się stać tak dokuczliwa, że będzie można ją przywrócić tylko za pomocą milionów dolarów. Jeżeli prowadzisz małe przedsiębiorstwo, które ma ogromny problem, to zwykle nie masz milionów, żeby go rozwiązać. Sieć Chi-Chi's wpadła w tak wielkie tarapaty, że jedynym rozwiązaniem było sprzedanie większości restauracji i zamknięcie reszty, a pozostawienie sobie kilku punktów za granicą i oddziału produkującego żywność paczkowaną.

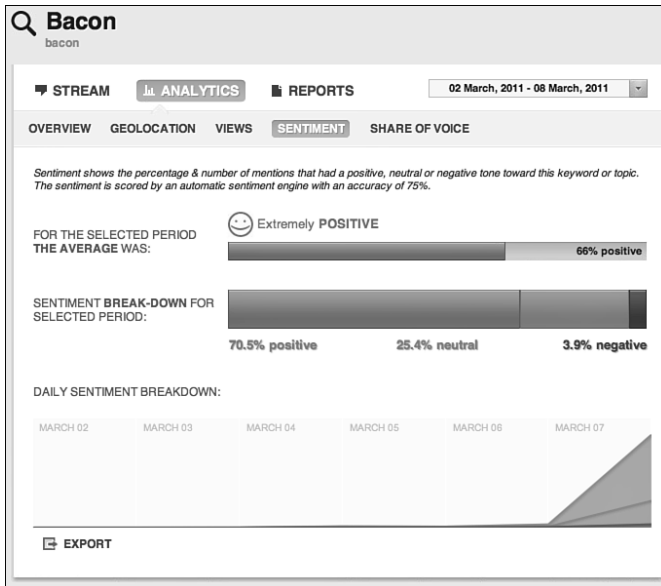
Ochrona reputacji ma zatem swoją cenę. W najlepszym razie kosztuje tysiące, setki tysięcy, a nawet miliony dolarów, w najgorszym można za nią zapłacić istnieniem samej firmy.

Mimo że aktywność w mediach społecznościowych bywa ze względu na cyfrową naturę sieci łatwiejsza do zmierzenia niż w wypadku innych mediów, zarządzanie reputacją może być pod tym względem bardziej problematyczne. Ma to związek z tym, że na pewne wydarzenia i okazje patrzysz wstecz, wyposażony w wiedzę zdobytą *post factum*. Dopiero wówczas możesz sporządzić stosowne tabele, w których podliczysz straty — sumując wszystkich straconych klientów i dodając prognozowane wcześniej wyniki sprzedaży, które uzyskałbyś dzięki tym klientom — i mieć jako takie pojęcie, co postradałeś. Matematyka nie wyjaśni jednak potencjalnych strat, których uniknąłeś, ponieważ byłeś na bieżąco z wirtualnymi rozmowami.

Powiedzmy, że odkrywasz poważną usterkę zabezpieczeń w produkowanym przez siebie oprogramowaniu. Taki błąd mógłby ułatwić wykradzenie czyichś informacji finansowych. Ale zauważasz problem, naprawiasz go, informujesz media, udostępniasz poprawkę i poddajesz się burzy narzekań, mimo że nikt nie utracił swoich danych. Ludzie najczęściej reagują rozdrażnieniem, ale nadal są Twoimi klientami.

W jaki sposób miałbyś zmierzyć to, co mogło się stać? Straciłbyś 2% swoich klientów czy 60%? Czy wytoczono by Ci proces i o jakie odszkodowanie? Oczywiście można by to z grubsza oszacować, ale jeżeli sprawy nie potoczyły się w tym kierunku, nigdy się nie dowiesz, jakie naprawdę spotkałyby Cię konsekwencje.

Ale to nie znaczy, że nie powinieneś próbować. Możesz korzystać z rozmaitych narzędzi do monitoringu mediów społecznościowych, które pozwolą Ci nie tylko znaleźć wzmianki na temat Twojej firmy lub słowa kluczowe danej branży, lecz także ocenić nastrój komentarzy i powiedzieć Ci, czy ludzie czują sympatię, obojętność, czy antypatię wobec nazwy padającej we wzmiankach. Rysunek 6.4 przedstawia zrzut ekranu z serwisu służącego do monitorowania mediów społecznościowych.



**Rysunek 6.4** Szczerze mówiąc, zdziwiliśmy się, że stosunek do boczku był w 3,9% negatywny. Kto nie lubi boczku?

Dzięki takim narzędziom jak Radian6, Sysomos i AlterianSM2 ludzie odpowiadający za monitorowanie reputacji mogą korzystać ze specjalnego oprogramowania, aby odnajdywać problemy i skargi, po czym natychmiast się nimi zajmować. W ten sposób nikt nie zrobi im przykrych niespodzianki. Twoja firma w ramach praktyki zarządzania reputacją powinna dokonywać pomiaru następujących czynników:

- pozytywnych wirtualnych wzmianek i stosunku przy użyciu serwisów do monitorowania mediów społecznościowych i analizy danych,
- negatywnych wirtualnych wzmianek i stosunku przy użyciu serwisów do monitorowania mediów społecznościowych i analizy danych,
- rankingów wyników wyszukiwania przy użyciu narzędzi i serwisów do monitorowania pozycji strony w ramach tak zwanego marketingu w wyszukiwarkach (ang. *search marketing*).

Każdy z tych wyników może Ci pokazać, jaką reputacją cieszy się Twoja firma. Porównywanie stanu swojej obecnej reputacji z tą sprzed roku albo tej bieżącej z tą, która się ustali za rok, zapewnia Ci punkty odniesienia, a nawet potencjalne cele, które można utrzymać bądź robić w nich dalsze postępy.

Zapamiętaj, że monitoring reputacji własnej marki to poważna sprawa, w której nie można zdać się po prostu na ślepy traf. Lepiej też nie czekać, aż rozwścieczeni klienci i działacze walczący w obronie praw konsumenta wpadną w szal i zmuszą Cię do generalnych porządków. Przeworni specjaliści od mediów społecznościowych nieustannie kontrolują poziom nastroju wobec ich marek i innych terminów branżowych oraz sprawdzają statystyki.



W 2009 roku Jason napisał branżowy raport zatytułowany „Customer Twervice: Exploring Case Studies & Best Practices in Customer Service Efforts Using Twitter”<sup>9</sup>. Przeanalizował w nim działania społecznościowe podejmowane na Twitterze w ramach obsługi klienta w ośmiu różnych przedsiębiorstwach, w tym w Network Solutions, firmie zajmującej się rejestracją domen i hostingiem stron internetowych.

Zaledwie dwa lata wcześniej Network Solutions uzyskiwał bardzo niski wynik w badaniach stosunku klientów podczas rozmów online. Jednym słowem, nikt nie lubił tej firmy; lekceważono ją, narzekano na nią i najczęściej nie potrafiono powiedzieć na jej temat ani jednego miłego słowa. Jednakże po upływie dwóch lat firma stanowiła już — według słów Jasona — „jeden z najlepszych przykładów zarządzania reputacją za pośrednictwem obsługi klienta”.

Shash Bellamkonda, dyrektor do spraw mediów społecznościowych w Network Solutions, tak opisywał firmową politykę: „W naszej strategii społecznościowej zwracamy uwagę na cztery rzeczy: zarządzanie marką i reputacją, nawiązywanie relacji z klientami, podtrzymywanie relacji z naszą społecznością i prowadzenie nowego biznesu. Zespół zajmujący się mediami społecznościowymi został przeszkolony tak jak przedstawiciele działu obsługi klienta”.

Mimo że firma Network Solutions wykorzystuje media społecznościowe w charakterze narzędzia służącego do obsługi klienta (dyrektorzy do spraw produktu włączają się czasami do rozmów i odpowiadają na pytania), to przede wszystkim służą jej one do ochrony reputacji. Przekonanie lansowane przez Network Solutions, że zarządzanie reputacją to obowiązek obsługi klienta, a nie zespołu public relations, jest rzadko spotykane, ale nie jest wyjątkowe. Oczywiście w wypadku sytuacji kryzysowej nie wezwano by raczej działu obsługi klienta do jej ratowania, ale ponieważ reagował on na mniejsze kryzysy na linii firma – klient, to zdołał poprawić wirtualną reputację Network Solutions w ciągu zaledwie dwóch lat, a wszystko za pomocą prostego mechanizmu, który pozwala ludziom porozumiewać się poprzez komunikaty nie dłuższe niż sto czterdzieści znaków.

„Naszym długofalowym celem jest wystawienie na pierwszą linię ognia jeszcze więcej przedstawicieli obsługi klienta” — powiedział Bellamkonda. „Już teraz mamy czterdziestu pracowników na Twitterze, ale nie wykonują oni regularnego monitoringu. Mamy także wolontariuszy na Twitterze, którzy nawiązują kontakt z klientami i pomagają zespołowi do spraw mediów społecznościowych, ale nasza filozofia to przeszkolić także innych, aby mogli się w nią zaangażować”.

Powinieneś kontrolować, co się mówi na temat twojej marki, ponieważ coraz więcej osób korzysta z mediów społecznościowych — czy to z Facebooka, Twittera, czy którejs z tysięcy innych sieci. Jeżeli zrobisz coś złego, bądź przygotowany na to, że ludzie ostro Cię skrytykują. Nie staraj się też przyjmować defensywnej postawy, bo o tym też zaczną mówić.

---

<sup>9</sup> J. Falls, *Customer Twervice*, <http://www.socialmediaexplorer.com/customertwervice/>.

Jeżeli pracownik zachowa się źle, bądź pewien, że wieść się rozniesie niczym wirus. Nie siedź wówczas beczynnie, czekając, aż atmosfera się oczyści, ponieważ historia rozniesie się jeszcze bardziej. Jeżeli masz słabą reputację, zacznij korzystać z mediów społecznościowych i pracować na nią, słuchając, odpowiadając na reklamacje i okazując swoje oddanie klientom.

Przyjrzyj się także wynikom wyszukiwania. Czy zasługujesz na lepsze? Czy jesteś najlepszy w swojej branży w okolicy albo przynajmniej w pierwszej piątce lub dziesiątce? Czy faktycznie wyszukiwarka to pokazuje? Zacznij stosować taktykę optymalizacji wyszukiwania w celu ochrony swojej reputacji technicznej.

Ochrona reputacji dzięki pomocy mediów społecznościowych stanowi solidny fundament kolejnej pozytywnej strony marketingu społecznościowego: dobrego PR.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A conceptual image showing four hands from different people reaching towards the center. Each hand is holding a puzzle piece. Three pieces are olive green, and one piece is red. The pieces are arranged in a 2x2 square, with the red piece at the bottom right. The hands are positioned at the corners of the square, as if they are about to assemble the puzzle.
- 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>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## STRATEGIE NIE DLA HARCERZYKÓW!

Jeszcze kilka lat temu marketing w mediach społecznościowych był jak bułka z masłem. Dziś do tego zestawu trzeba dorzucić kilka specjalistów, by zwrócić uwagę odbiorców i uzyskać satysfakcjonujące rezultaty, ale ten wysiłek nadal się opłaca! Odpowiednia strategia i umiejętność określenia konkretnych celów, zastosowanie dyscypliny biznesowej i sprawdzonych wzorów zachowań to tylko kilka prostych zasad na Twojej nowej drodze wprost do domów i serc klientów.

- Poznaj szczegółowo techniki zwiększania sprzedaży, zysków, udziału w rynku i skuteczności.
- Ucz się na konkretnych przykładach budowania świadomości marki, obsługi klienta i zarządzania reputacją.
- Dowiedz się, jak wykorzystać media społecznościowe, by zapewnić klientom genialną obsługę, i jak zgromadzić klientów naprawdę zainteresowanych kupnem.
- Zapoznaj się z faktami, danymi statystycznymi, przykładami z życia — i stosuj solidne kryteria ich oceny.



**JASON FALLS** jest szefem Social Media Explorer z Louisville, firmy, która świadczy strategiczne usługi konsultingowe w dziedzinie marketingu społecznościowego, marketingu cyfrowego oraz public relations dla średnich i dużych przedsiębiorstw.



**ERIK DECKERS** jest właścicielem i wicedyrektorem kreatywnym Professional Blog Service w Indianapolis, firmy, która zajmuje się doradztwem w zakresie zarządzania treścią i polityką działania klientów w mediach społecznościowych. W ciągu ostatnich siedemnastu lat pracował w marketingu, sprzedaży, działach PR i komunikacji kryzysowej.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 9031



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**1 n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-4788-0



9 788324 647880