

Jakub Rybczyński*

Strategia zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie marki Reserved w latach 2010–2020

Streszczenie

Celem rozdziału jest analiza strategii zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie działań marki Reserved. W rozdziale przedstawione zostały przyczyny, przebieg, sposób zarządzania oraz konsekwencje wybranych sytuacji kryzysowych mających miejsce w latach 2010–2019. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: w jaki sposób organizacja powinna reagować na kryzys w mediach społecznościowych w celu jego skutecznego rozwiązania? Poddane analizie zostały w szczególności następujące przykłady kryzysów: kampanie „Polish boy wanted”, „I Can Boogie” oraz konflikt z serwisem Newsweek.pl. Zbadany został ich wpływ na postrzeganie marki Reserved przez klientów, wywołanie kryzysu wizerunkowego, a także czynności podjęte do ograniczenia niekorzystnych skutków opisywanych przypadków oraz rozwiązania zaistniałego z ich powodu kryzysu. W badaniach wykorzystano metody jakościowe: wywiad ustrukturyzowany za pośrednictwem e-mail z Dyrektorem Marketingu Reserved – Moniką Kapłan, analizę materiałów zastanych oraz kwestionariusz ankiety mający na celu eksplorację opinii klientów na temat wizerunku marki. Najważniejszymi pytaniami, na które autor udziela odpowiedzi są: „na czym polegały poszczególne sytuacje kryzysowe marki Reserved?”, „jakie są ich przyczyny?”, „jakie działania podjęła organizacja w celu wyjścia z sytuacji kryzysowych?”. Wynikiem przeprowadzonych badań jest przedstawienie strategii zarządzania sytuacją kryzysową marki Reserved oraz ocena jej skuteczności.

Słowa kluczowe: strategia, wizerunek, marka, kryzys, zarządzanie.

Abstract

The purpose of this chapter is to analyze the crisis management strategy as exemplified by Reserved brand activities. It presents the causes, courses, management methods, and consequences of selected crisis situations that took place in 2010–2019. The research problem

* Student w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-5248-1884>; e-mail: jakub.rybczynski@student.uj.edu.pl.

was formulated in the form of the question: “how should the organization respond to the crisis in social media in order to solve it effectively?”. In particular, the following case studies were analyzed: “Polish boy wanted”, “I Can Boogie” campaigns, and the conflict with Newsweek.pl. Their impact on the consumer perception of the Reserved brand has been examined, along with actions taken to limit the adverse effects of the described cases and to resolve the crisis caused by them. The research used qualitative methods: a structured interview via e-mail with Marketing Director of Reserved – Monika Kapłań, an analysis of existing materials and a questionnaire survey whose goal was to explore customers’ opinions about the image of the brand. The most important questions that the author answers are: “What were the individual crisis situations of the Reserved brand?”, “What are their causes?”, “What actions did the organization take to get out of the crisis?”. The result of the research is the presentation of the Reserved crisis management strategy and an assessment of its effectiveness.

Keywords: strategy, image, brand, crisis, management.

Wprowadzenie

Tematem niniejszego rozdziału jest strategia zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie marki Reserved w latach 2010–2019. Autor analizuje sposób działania organizacji w momencie wystąpienia sytuacji wpływającej na wywołanie kryzysu oraz w późniejszych stadiach jej rozwoju, badając następujące sytuacje kryzysowe – dezaprobatę społeczności internetowej względem kampanii „Polish boy wanted” (03.2017), reakcje konsumentów na kontrowersyjną wypowiedź Moniki Kapłań (Dyrektor Marketingu Reserved) odnośnie do kampanii „I Can Boogie” (09.2018) oraz konflikt spółki LPP S.A. (właściciela marki Reserved) z serwisem Newsweek.pl w kontekście zarzutu wykupywania przez organizację masek ochronnych i ich wysyłki do Chin. Szczególną uwagę zwrócono na sposób komunikacji marki z klientami, wybór konkretnych kanałów przekazu, efekty dostarczanych komunikatów, podobieństwa i różnice podejmowanych w każdym przypadku działań oraz strategię radzenia sobie marki z negatywnymi opiniami otoczenia, a także skutki omawianych kryzysów.

Celem jest zaś zidentyfikowanie strategii zarządzania organizacją w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz ich analiza pod względem skuteczności (rozpatrywanej jako osiąganie celów poprzez sprawne działanie oparte na świadomych i zaplanowanych czynnościach organizacyjnych), jak również budowania spójnego wizerunku marki w świadomości konsumentów na przykładzie firmy odzieżowej Reserved. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: w jaki sposób organizacja powinna reagować na kryzys w mediach społecznościowych w celu jego skutecznego rozwiązania? Pytanie to odnosi się do przedmiotu

badań, jakim jest zjawisko zarządzania sytuacją kryzysową, rozwiązywanie jej przez organizację i skoordynowane działania prowadzące do minimalizowania negatywnych skutków. Autor odpowiada na następujące pytania szczegółowe: „jakie czynniki wywołały konkretną sytuację kryzysową?”, „jakie są przyczyny jej wystąpienia?”, „jakie skutki sytuacja kryzysowa za sobą pociągnęła?”, „jakie działania podjęła organizacja w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej?”, „czy podjęte przez organizację działania w trakcie kryzysu okazały się skuteczne?”, „jaki wpływ na wizerunek marki miały działania podjęte w związku z wystąpieniem kryzysu?”, „czy możliwe jest wyodrębnienie sposobów zarządzania sytuacją kryzysową w każdym z poszczególnych przypadków?”, „czy organizacja wykształciła określony sposób reagowania na sytuację kryzysową?”. Rezultatem uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania oraz analizy poszczególnych przypadków jest wyodrębnienie strategii obranej przez organizację, która pozwoliła rozwiązać przywoływane w rozdziale sytuacje kryzysowe, skonstruowanie programu działalności przedsiębiorstwa wpływającego na osiągnięcie tego celu, sformułowanie podjętych zadań i ich układu w czasie, porównanie sposobów postępowania podczas poszczególnych sytuacji kryzysowych oraz zbadanie ich skuteczności.

W rozdziale przyjęto paradygmat interpretatywny, co ma swoje odzwierciedlenie w wykorzystanej metodologii. W celu wyjaśnienia zjawiska zarządzania organizacją w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej autor czerpał z metod jakościowych. Głównymi sposobami pozyskiwania informacji były wywiad z Moniką Kapłan (do grudnia 2019 r. Dyrektor Marketingu Reserved), analiza materiałów zastanych – artykułów prasowych, komentarzy konsumentów, opinii ekspertów, oświadczeń firmy Reserved, raportów finansowych oraz profili marki w mediach społecznościowych. Wykorzystano również kwestionariusz ankiety, którego celem była eksploracja opinii potencjalnych klientów. Pytania w nim zawarte dotyczyły sytuacji kryzysowych związanych z Reserved, ich oceny oraz określenia skutków, jakie wywołały w świadomości badanych w kontekście postrzegania wskazanej marki.

Problem badawczy mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, ponieważ dotyczy strategii organizacji w kontekście wystąpienia sytuacji kryzysowej. Problematyka obejmuje swoim zakresem inicjowanie działań (planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie), które skierowane są na zasoby organizacji i wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2005, s. 6). W momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej organizacja zmuszona jest do zorganizowanego i skoordynowanego podejmowania działań, które prowadzić będą do neutralizacji negatywnych skutków destabilizacji, wykorzystując w tym celu dostępne zasoby oraz planując i koordynując kolejne etapy przywracania sytuacji do stanu sprzed wystąpienia kryzysu. Marka Reserved to przykład struktury organizacyjnej, która niejednokrotnie zmagala się z problemem kryzysu wizerunkowego,

co czyni ją niezwykle ciekawą w kontekście zbadania przyczyn, skutków oraz sposobów radzenia sobie z negatywnymi następstwami tego zjawiska. Każdy z przedstawionych kryzysów wymagał odpowiedniej reakcji przedsiębiorstwa, na którą składały się zaplanowanie czynności przeciwdziałających pogłębieniu destabilizacji w organizacji, podejmowanie decyzji odnośnie do komunikacji poprzez określone kanały, organizowanie i przeprowadzenie procedury wyjścia z kryzysu oraz kontrolowanie osiągniętych rezultatów, ewentualna interwencja na poszczególnych etapach rozwoju sytuacji kryzysowej, a także prewencyjne monitorowanie sieci. Autor skupia się na procesie, jakim jest przywracanie organizacji do fazy przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, jego koordynacji, podejmowanych decyzjach, ich następstwach oraz schematach postępowania organizacji w momencie rozpoznania kryzysu.

1. Kryzys, strategia, media społecznościowe – tło teoretyczne

Omówienie strategii zarządzania sytuacją kryzysową wymaga wcześniejszego odniesienia się i wskazania znaczenia pojęcia „kryzysu”, który może być definiowany różnie w zależności od dziedziny lub sfery, której dotyczy. W kontekście społecznym kryzys postrzegany jest jako stan kumulacji napięć i konfliktów społecznych, których rozwiązanie wymaga wyjścia poza stosowane do tej pory rozwiązania (<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kryzys;4011371.html>). W sensie językowym termin ten tłumaczony jest jako zachwianie jakiegoś systemu wartości lub pozycji czegoś oraz szerzej jako załamanie się procesu wzrostu gospodarczego i regres w rozwoju ekonomicznym państwa (<https://sjp.pwn.pl/sjp/kryzys;2565070.html>). Kryzys oznacza również stan, w którym w skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności zostaje zagrożona realizacja podstawowych funkcji firmy, przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności do zlikwidowania zaistniałej sytuacji (Barczak i Bartusik, 2010, s. 13–14). Definicja ta odnosi się bezpośrednio do funkcjonowania przedsiębiorstw oraz organizacji o charakterze gospodarczym. Opisywane zjawisko postrzegane jest ponadto jako naturalne w cyklu życia przedsiębiorstwa, które jest niejako wpisane w jego działalność (Wieczerzyńska, 2009, s. 15) oraz utożsamiane z mało prawdopodobnym i silnym wydarzeniem zagrażającym rentowności organizacji, które charakteryzuje się niejednoznacznością przyczyn, skutków i sposobów rozwiązania, a także wymogiem szybkiego podejmowania decyzji (Pearson i Clair, 1998, s. 3).

„Kryzys wizerunkowy” lub „kryzys medialny” to pojęcia, które należy interpretować w szerszej perspektywie, ponieważ związane są one bezpośrednio z wieloma sferami działalności organizacji – gospodarowaniem, zarządzaniem informacją, kontaktem z konsumentem, promocją, marketingiem, a także reagowaniem na negatywne interakcje z otoczenia zewnętrznego. Kryzys wizerunkowy

i medialny powstaje najczęściej na skutek wewnętrznego kryzysu w ramach organizacji – *social media* mogą natomiast mieć udział w ciągu wydarzeń tak powstałej destabilizacji, powodując jej rozwój i przenoszenie do innych mediów (w tym mediów tradycyjnych) (Hajduk, 2017, s. 107). Media społecznościowe mogą być w takim wypadku użytecznym narzędziem służącym do radzenia sobie w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej oraz niwelowania jej negatywnych skutków, jednak istnieje również ryzyko, iż to właśnie one staną się źródłem jej powstania (m.in. poprzez nieodpowiednie reakcje organizacji na otrzymywane sprzężenie zwrotne, nieefektywne monitorowanie Internetu lub nieprawidłowe przekazywanie informacji). W efekcie firma jest narażona na utratę reputacji, problemy z pozyskaniem zaufania klientów oraz ekspozycję na krytykę, co finalnie prowadzić może do pogorszenia jej sytuacji ekonomicznej, niestabilnej pozycji na rynku, a nawet niewypłacalności czy bankructwa.

Wszystkie przywoływane przypadki sytuacji kryzysowych marki Reserved są powiązane ze sobą ze względu na ich rozwój oraz eskalację w mediach społecznościowych – zasadne wydaje się więc wyjaśnienie tego terminu oraz przedstawienie różnych jego definicji. *Social media* stały się bowiem wszechobecne we współczesnej rzeczywistości – używane są w celu pozyskiwania informacji, kreowania wizerunku, przekazywania opinii oraz udostępniania prywatnych, a także publicznych treści. Zazwyczaj postrzega się je jako technologie internetowe i mobilne, umożliwiające kontakt pomiędzy użytkownikami poprzez wymianę informacji, opinii i wiedzy (<https://sjp.pwn.pl/sjp/media-spolesnoscowe;5579207.html>) jednak spotkać można się również z definicją obejmującą swoim zakresem wyłącznie witryny internetowe, według której przesłanki medium społecznościowego spełnia każda strona w Internecie, w której zachodzi interakcja między użytkownikami (Czaplicka, 2013, s. 10). Z kolei Andreas Kaplan i Michael Haenlein opisują media społecznościowe jako grupę aplikacji bazujących na rozwiązaniach internetowych, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0 i które umożliwiają tworzenie oraz wymianę treści wygenerowanych przez użytkowników (Kaplan i Haenlein, 2010, s. 61). Serwisy społecznościowe (m.in. Instagram, Facebook, YouTube czy Twitter) są ich nieodzowną częścią i to właśnie w ich ramach można zauważyć największą aktywność użytkowników – są to usługi bazujące na rozwiązaniach internetowych, które umożliwiają użytkownikom tworzenie publicznych lub półpublicznych profili w obrębie ograniczonego systemu, tworzenie list użytkowników, z którymi współdzielą się informacje oraz wyświetlanie i przeglądanie połączeń pomiędzy nimi (Ellison, 2007, s. 211). Stają się one narzędziem wspomagającym proces tworzenia relacji międzyludzkich, a także wpływają pozytywnie na zaspokojenie potrzeb intensywnego asynchronicznego komunikowania się (Śliwińska i Pacut, 2011, s. 48) oraz afiliacji (Karciaz i Dutko, 2010, s. 16).

Ze specyfiki mediów społecznościowych wynika fakt, iż są one podatne na zmiany wynikające z rozwoju technologii, wprowadzania na rynek nowych rozwiązań oraz ulegają częstym przekształceniom. Pojawianie się i znikanie poszczególnych kanałów jest zjawiskiem nieuniknionym, jednak kluczowe elementy programu wykorzystania mediów społecznościowych nie zmieniają się. Należą do nich: strategia, wybór odbiorców, zaangażowanie, dobór treści, ludzie, tożsamość, mierniki, polityka komunikacji, zarządzanie kryzysowe, determinacja (Lovett, 2011, s. 17–18). Organizacje powinny brać je pod uwagę, podejmując działania w przestrzeni Internetu. W przypadku zarządzania w momencie destabilizacji przedsiębiorstwa są to szczególnie ważne aspekty, których pominięcie może nieść ze sobą dalekosiężne konsekwencje.

W literaturze wskazać można pogląd, iż sytuacją kryzysową można zarządzać – rozumie się przez to podejmowanie działań prewencyjnych, przewidywanie potencjalnych sytuacji zagrażających wizerunkowi i reputacji organizacji, konstruowanie strategii przeciwdziałających ich wystąpieniu, a jeżeli sytuacja kryzysowa wystąpi – zminimalizowanie jej skutków (Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s. 55). Działanie zgodnie z ową strategią może być niezwykle pomocne i wartościowe w momencie pojawienia się kryzysu. Zgodnie z pojęciem Alfreda D. Chandlera przywoływanym przez Bogusława Nierenberga w książce „Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe” (2011, s. 177) strategia jest określeniem głównych, długofalowych celów firmy i przyjęciem takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne do zrealizowania celów (Chandler, 1978, s. 13). Timothy Coombs (2007) wyróżnia z kolei sytuacyjną teorię zarządzania kryzysem, która pozwala maksymalizować ochronę reputacji poprzez dostarczanie ram dla zrozumienia wymaganych do tego sposobów. Jako źródła wystąpienia takiego stanu rzeczy wymienia się technikę i technologię, zachowania ludzi wobec organizacji (powstanie grup interesu i nacisku społecznego na organizację), błędy zarządzania (przekroczenie przepisów, norm wymaganych przez członków organizacji lub jej otoczenie społeczne) lub problemy natury ekonomicznej (Wojcik, 2009, s. 384).

Istnieje wiele klasyfikacji kryzysów, które biorą pod uwagę różne jego czynniki – jednym z nich jest klasyfikacja Petera Snydera zwracająca uwagę na źródła wystąpienia kryzysu (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia (typowe i nietypowe) (Snyder i in., 2006, s. 374), innym podział na kryzysy techniczno-ekonomiczne oraz społeczno-organizacyjne (Pearson i Mitroff, 1993, s. 48–59). Grzegorz Hajduk dzieli kryzysy na takie z udziałem mediów społecznościowych oraz kryzysy jedynie w nich wywołane – wskazuje również poszczególne etapy ich postępowania (2017, s. 107).

Zwraca się także uwagę na szczególny charakter kryzysu w przestrzeni mediów społecznościowych – Jeremia Owyang (2011) wskazuje, iż kryzys taki pojawia się w mediach społecznościowych lub jest przez nie wzmacniany

i skutkuje negatywnymi publikacjami w mediach głównych, wywołując zmiany w procesie biznesowym lub straty finansowe, Grzegorz Miller (2012, s. 46) pisze o jego szerokim zasięgu i docieraniu do tysięcy użytkowników, Tymon Smektała zauważa zaś, iż włączyć może się w niego opinia publiczna, wywierając wpływ na jego przebieg (2016, s. 82).

2. Metodologia i przebieg badania

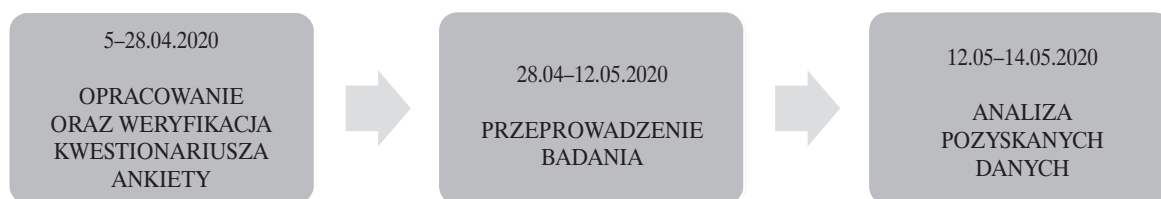
Badania zostały przeprowadzone za pomocą metod jakościowych, na które składały się wywiad strukturyzowany z Moniką Kapłan – do grudnia 2019 r. Dyrektor Marketingu Reserved (przeprowadzony za pośrednictwem wiadomości e-mail), analiza materiałów zastanych (m.in. dokumentów zakładowych spółki LPP – np. skonsolidowanych raportów rocznych, artykułów i treści reklamowych) oraz kwestionariusz ankiety mający na celu eksplorację opinii konsumentów na temat skuteczności strategii omawianej marki.

Proces badawczy podzielony został na trzy etapy. Pierwszym z nich był przegląd oraz analiza ogólnodostępnych materiałów odnoszących się do sytuacji kryzysowych omawianych w rozdziale – dobór miał w większości charakter losowy oraz opierał się w szczególności na ich wysokiej pozycji w bazach wyszukiwarek internetowych po wpisaniu hasła „Reserved” w połączeniu z charakterystyczną dla sytuacji kryzysowej frazą (np. „Polish Boy Wanted”, „koronawirus”, „maseczki”, „I can Boogie” czy „Newsweek”). Jego efektem było usystematyzowanie badanej materii, pogłębienie wiedzy nt. kryzysów marki Reserved, ich umiejscowienie w czasie oraz zebranie informacji odnośnie do sekwencji działań podejmowanych przez spółkę LPP, a także ich ocena przez obserwatorów przestrzeni Internetu.

Drugim etapem było opracowanie kwestionariusza ankiety, jego weryfikacja pod kątem merytorycznym oraz przeprowadzenie badania z wykorzystaniem tego narzędzia (proces badawczy przedstawiony na rys. 1). Kwestionariusz został przygotowany w programie Formularze Google oraz udostępniony respondentom za pośrednictwem portalu społecznościowego Facebook z wykorzystaniem prywatnych profili oraz w ramach publicznych grup o tematyce modowej. Ankieta została podzielona na 10 odrębnych sekcji – przejście do kolejnych segmentów było skorelowane z udzieloną przez respondenta odpowiedzią (w zależności od ankietowanego kwestionariusz mógł składać się z odmiennej liczby pytań). Dostęp do następujących po sobie pytań był uwarunkowany znajomością konkretnej sytuacji kryzysowej – w przypadku braku możliwości zidentyfikowania kryzysu przez badanego był on przenoszony do kolejnej sekcji. Kwestionariusz ankiety zawierał sumarycznie 28 pytań przekrojowo poruszających omawiane studia przypadków – w zależności od omawianej

kwestii odpowiedź miała formę otwartą lub zamkniętą. Próba badawcza została dobrana w sposób losowy w celu dywersyfikacji odpowiedzi – podczas analizy ograniczono się do osób znających markę Reserved oraz, jak wskazano wyżej, kojarzących konkretne kampanie i działania firmy. W badaniu udział wzięło 158 respondentów w różnym wieku (od 15 do 58 lat) oraz odmiennej płci (kobiety – 86,7%, mężczyźni – 13,3%).

Rysunek 1. Etapy procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Trzecim etapem było przeprowadzenie wywiadu z Moniką Kapłan po jego wcześniejszym opracowaniu oraz przygotowaniu listy pytań. Badanie składało się z 18 pytań otwartych poruszających kwestie strategii zarządzania marką modową *in genere* oraz zgłębiających konkretne sytuacje kryzysowe (ich skutki, działania podejmowane po ich wystąpieniu oraz ewentualne konsekwencje dla funkcjonowania organizacji). Pytania zostały przesłane za pośrednictwem wiadomości e-mail 28 kwietnia 2020 r., a odpowiedzi na nie udzielono 27 maja 2020 roku. Analiza odpowiedzi pozwoliła na sformułowanie wniosków odnośnie do wpływu sytuacji kryzysowych na markę (jej środowisko wewnętrzne, struktury organizacyjne oraz podejmowane działania), ukazanie skali studiów przypadków z perspektywy pracownika zarządzającego wizerunkiem Reserved oraz sposobów radzenia sobie z negatywnym sprzężeniem zwrotnym.

3. Sytuacje kryzysowe marki Reserved a jej otoczenie wewnętrzne

W celu zbadania perspektywy postrzegania kryzysów wizerunkowych marki wewnątrz organizacji przeprowadzony został wywiad z Moniką Kapłan, która zaangażowana była m.in. w procesy twórcze w związku z kampanią „#ICan-Boogie”. Wywiad przybrał formę korespondencji mailowej – 18 pytań zostało opracowanych wcześniej (po uzyskaniu zgody na udzielenie odpowiedzi), miały one formę otwartą oraz szczegółowo poruszały zagadnienia związane ze strategią marki w związku z występowaniem sytuacji kryzysowych. Zagadnienia podzielono na dwa segmenty – pierwszy z nich dotyczył sytuacji kryzysowych w ogóle, drugi nawiązywał bezpośrednio do konkretnych studiów przypadków

związanych z Reserved. Pytania zostały przesłane 28 kwietnia 2020 r. a odpowiedzi na nie udzielono 27 maja 2020 roku.

Jako główne przyczyny występowania sytuacji kryzysowych *in genere* wyodrębniono problemy komunikacyjne z konsumentem, nietransparentność w relacjach z nim (szeroko rozumianą nieuczciwość), brak szybkiej reakcji na stawiane zarzuty oraz niewystarczającą znajomość specyfiki mediów społecznościowych, w ramach których kryzys występuje. Warto również wyodrębnić jego dwa typy: „faktyczny kryzys wynikający z obiektywnych nadużyć” oraz „chwilową, nie zawsze usprawiedliwioną negatywną narrację socialmediową”. Różnica pomiędzy nieudaną kampanią reklamową a kryzysem wizerunkowym oparta została na realizacji zamierzonych celów – w przypadku tej pierwszej są one planowane i skonkretyzowane, natomiast drugie zjawisko charakteryzuje się ich brakiem. Elementem wspólnym dla obu procesów jest ich wpływ na wizerunek organizacji oraz oddziaływanie na zachowania klientów. Rozmówczyni podkreśla fakt, iż nie ma uniwersalnego modelu, który wpływałby na sukces kampanii – występuje wiele odmiennych czynników odpowiedzialnych za powodzenie przedsięwzięcia, jednak jeden z nich jest szczególnie istotny w odniesieniu do skuteczności działań. To kontekst popkulturowy w dużej mierze warunkuje przebieg kampanii i wpływa na jej ostateczną formę – wyróżnić można w tym aspekcie m.in. nagłe zainteresowanie pewnymi zjawiskami społecznymi, trendami estetycznymi, a także konkretną postacią lub influencerem. Ponadto niemożliwe jest wyszczególnienie kompleksowego zbioru reguł, które pozwalają skutecznie zarządzać kryzysem:

Z mojego doświadczenia mogę powiedzieć, że nie ma jednej uniwersalnej recepty na kryzys w social mediach.

– w ten sposób odnosi się do przywoływanej kwestii Kapłan.

W przypadku marki Reserved za monitorowanie sprzężenia zwrotnego w związku z jej działaniami odpowiedzialne są następujące jednostki organizacyjne: dział marketingu Reserved oraz dział komunikacji korporacyjnej LPP. Do ich gestii należy ponadto razem z Zarządem Spółki opracowywanie strategii reagowania w przypadku konkretnych kryzysów. Efektywność podejmowanych działań (w tym przypadku kampanii reklamowych) jest weryfikowana na podstawie sprzężenia zwrotnego konsumentów w social mediach – bada się ich reakcje, zaangażowanie, komentarze, wzrost liczby obserwatorów oraz zdolność do identyfikacji z marką. W odniesieniu do konkretnych sytuacji kryzysowych – zdaniem Kapłan – najpoważniejszym z nich była katastrofa budynku Rana Plaza w Bangladeszu. Zwraca ona uwagę, iż pomimo braku bezpośredniego powiązania tragedii z Reserved (fabryka była bowiem podwykonawcą marki Cropp należącej do LPP S.A.), wpłynęła ona negatywnie na postrzeganie organizacji przez konsumentów oraz wskazywała na nieetyczne działania spółki.

Marka zaczęła być kojarzona z ruchem *fast fashion* (co ma ponadto odzwierciedlenie w niektórych odpowiedziach udzielanych w kwestionariuszu ankiety), który opiera się na wyzysku i nieprzestrzeganiu praw pracownika. Sposób, w jaki Reserved reagowało na występowanie sytuacji kryzysowych różnił się w zależności od skali oraz ich podłoża – od natychmiastowej reakcji w mediach społecznościowych (m.in. oświadczenie, przeprosiny), aż po restrukturyzację organizacji (np. wprowadzanie długofalowych programów naprawczych). Warto więc w tym kontekście zwrócić uwagę na realne oddziaływanie kryzysów na cykle działania firmy oraz jej faktyczny wpływ na wewnętrzną strukturę organizacyjną – rozmówczyni wskazała bowiem, że po katastrofie marka zaostrzyła środki kontroli fabryk oraz przeniósła część produkcji do Europy. W odniesieniu do kampanii „Polish boy wanted” zwróciła uwagę na jej autentyczność oraz oryginalność. Przyniosła ona jednak niezamierzone rezultaty w postaci utraty zaufania klientów – Monika Kapłań dołączyła do LPP tuż po kryzysie związanym z kampanią, a jej pierwszym zadaniem było wprowadzenie zmian w komunikacji Reserved. Co więcej, konsekwencje negatywnego odbioru kampanii były bardzo szerokie, a swoim zakresem obejmowały kolejne transformacje w spółce: m.in. zmianę strategii marki, wprowadzenie cyklicznych spotkań z dziennikarzami „Made In Poland”, zaostrzenie zasad w Dziale Produktu dot. autentyczności powstających wzorów i projektów oraz wspomniane wcześniej przekształcenia organizacyjne w związku z tragedią Rana Plaza. Uznać można, iż twórcy kampanii nie przewidzieli niektórych jej skutków, co w efekcie miało wpływ na konieczność ponownej restrukturyzacji – w tym wypadku modyfikację interakcji na linii marka – klient oraz wymusiło na organizacji podjęcie konkretnych działań logistycznych. Ówczesna Dyrektorka Marketingu komentuje sprawę w następujący sposób:

Dla mnie wniosek jest jeden: trzeba być bardzo uważnym przy prowadzeniu kampanii, w których konsumenci współtworzą jej ideę. Angażując konsumentów w przebieg kampanii niejako oddajemy im „władzę” i nie możemy mieć pewności czy jej przebieg będzie zgodny z założeniami twórców/marketerów.

Kolejne pytania odnosiły się do kampanii „#ICanBoogie” – komentarz Moniki Kapłań w jej kontekście został negatywnie odebrany przez część opinii publicznej. W odpowiedzi na pytanie o słuszność stawianych zarzutów oraz ich przyczyny rozmówczyni odwołała się do wartości, jaką dla marki stanowi kobieta:

Będąc Dyrektorką Marketingu Reserved przez kilka lat realizowałam strategię marki, której jedną z nadrzędnych wartości była KOBIECZA. KOBIECZA w kontekście stylu (bo o tym przede wszystkim jest nasza branża) oraz KOBIECZA w kontekście osobowości, jednostki oraz szerokiej definicji piękna.

Dyrektor Marketingu zwróciła ponadto uwagę na wspieranie różnorodności, co miało odzwierciedlenie we współpracy Reserved z kobietami o wielowymiarowych typach urody, różnych rasach oraz odmiennych kanonach piękna. Kampania była osadzona w estetyce „retro-kiczu” oraz miała być formą sprzeciwu na wykluczenie kobiet reprezentujących określone wymiary kobiecości:

W naszej kampanii wystąpiła Joanna Kulig, aktorka, którą kojarzymy z genialnej roli w „Zimnej Wojnie”. Po obejrzeniu filmu, jednogłośnie stwierdziliśmy, że Joanna jest idealnym przykładem kobiety, którą chcielibyśmy promować w Reserved. Utalentowana Polka, osobowość, kobieta zwyczajna-niezwyčajna oraz zaprzeczenie współczesnej modelki fashion: zmysłowa figura, nawiązująca do estetycznego kanonu Marilyn Monroe, kobiety o retro-kształtach, zbyt często ignorowanych we współczesnym świecie modelingu.

Kapłan podkreśliła, iż efekt, który chciała osiągnąć swoim komentarzem był diametralnie odmienny od zamierzonego, co było bezpośrednio związane z interpretacją słowa „flirt”:

W komentarzach negujących kampanię Reserved, zarzucono mi, że promujemy heteronormatywny flirt. Po lekturze wypowiedzi zaczęłam mieć wrażenie, że słowo flirt powinno być wymazane ze słownika języka polskiego jako zjawisko zabronione i złe. Ale przecież to zjawisko istnieje, jest element komunikacji międzyludzkiej.

W związku z powyższym wypowiedź mogła być mylnie zinterpretowana – miała wskazywać na akceptację i zrozumienie, jednak ze względu na brak szerszego kontekstu wywołała odmienne skojarzenia:

Faktycznie, bez szerszego kontekstu mógł być odebrany jak wyraz dyskryminacji innych typów kobiecości. De facto, był wyrazem mojej wielkiej AKCEPTACJI dla tych wszystkich pań, które do tej pory świat mody omijał. Innymi słowy, tą niefortunną wypowiedzią uzyskałam odwrotny efekt do zamierzonego. Istotą była promocja nietypowego dla świata mody kanonu kobiecego pięknego, a zostało to odebrane jak wykluczenie pozostałych, które od dawna funkcjonują w naszym świecie. Kontrowersje wzbudziło porównanie kobiet do Marilyn Monroe. Takiego porównania dokonałam, odnosząc się do KANONU urody Joanny Kulig, nie zaś do stylu życia lat 50., czasów gdy kobieta „stała w kuchni przy garnkach”. W branży mody często operujemy estetycznymi symbolami z przeszłości. A sylwetka Marilyn Monroe była i jest jednym z takich symboli: mocna talia oraz wydatny biust.

Reasumując, podkreśliła, iż kryzys wywołany był językową niezręcznością, której łatwo można było zapobiec poprzez analizę komentarza i ewentualne wyeliminowanie nieostrych słów. Zarzuty oceniła jako niesłuszne oraz wyrwane z kontekstu – zdaniem Kapłan to ostatni spot reklamowy (von Steiner, 2018) wyraźnie wskazuje na otwartość na wszystkie kobiety oraz jest dowodem szeroko

pojętej akceptacji. Ponadto zaistniała sytuacja kryzysowa była tylko chwilowa i nie wpłynęła negatywnie na markę, która otrzymała za nią kilka wyróżnień branżowych. Co więcej, kampania „#ICanBoogie” okazała się być dla Reserved rekordowa w kontekście jej oglądalności na YouTube (ponad 10 mln), a jej wewnętrzna ocena była bardzo pozytywna. Zwróciła także uwagę na trudności związane z reagowaniem na tego typu negatywne sprzężenie zwrotne ze względu na jego krótki przebieg oraz obojętność społeczności „social mediowej” na konstruktywne argumenty.

Artykuł tygodnika Newsweek.pl oceniła negatywnie – wskazała na jego powierzchowność oraz niemerytoryczny charakter. Jego odbiór przez konsumentów opisała w następujących słowach:

Śledząc temat mam wrażenie, że na szczęście gros opinii publicznej również poddało pod wątpliwość zarzuty.

W odpowiedzi na pytanie „czy marka Reserved wykształciła określoną strategię reagowania na sytuacje mogące zaszkodzić jej wizerunkowi, czy reaguje ona w takich przypadkach na bieżąco?” wskazała na brak takiej wiedzy, co związane jest bezpośrednio z opuszczeniem przez nią LPP S.A. w grudniu 2019 r. oraz wyraziła ciekawość względem nadchodzącej strategii marki:

Być może pojawi się za chwilę jakaś nowa ciekawa strategia, która z jednej strony skupi się wokół prawdziwych wyzwania branży fast fashion (ekologia, etyczność biznesu) oraz sprawnie będzie umiała ocenić co jest chwilowym/powierzchnym kryzysem, a co prawdziwym wyzwaniem tej branży.

Podsumowując, Monika Kapłan zwróciła uwagę na możliwość objęcia strategią kwestii etycznych i środowiskowych oraz wykazała zainteresowanie przyszłymi działaniami marki.

4. Przypadki kryzysów wizerunkowych marki Reserved

W celu analizy wyników badań, ich zreferowania oraz przedstawienia uzyskanych wyników konieczne jest uprzednie omówienie sytuacji kryzysów wizerunkowych marki Reserved, których te bezpośrednio dotyczą. Pozwoli to na lepsze zrozumienie poruszanej problematyki oraz ukazanie jej wielowymiarowości oraz mnogości perspektyw. Szczególną uwagę podczas przeprowadzania badań poświęcono trzem studiom przypadków: kampaniom reklamowym „Polish boy wanted” (oficjalnie nazwanej przez markę jako „#polskichłopak”), „#ICanBoogie” oraz konfliktowi spółki LPP z portalem Newsweek.pl. Przywołane przykłady zostały wybrane ze względu na ich aktualność oraz skalę wystąpie-

nia. Rozdział nawiązuje ponadto do wcześniejszych przypadków – łamanie praw autorskich w związku z wykorzystaniem zdjęć w formie nadruków na koszulkach oraz podobieństwa oferowanych akcesoriów do oferty konkurencyjnych firm, a także korelacji projektów z wykorzystywanym podczas II wojny światowej umundurowaniem niemieckiej organizacji nazistowskiej Hitler-Jugend – jednak odnosi się do nich w mniejszym zakresie.

Pierwszym z omawianych studiów przypadków jest kampania o nazwie „Polish boy wanted”, która została zainaugurowana w marcu 2017 roku wraz z umieszczeniem w serwisie YouTube trzyminutowego materiału wideo w formie apelu blogerki opatrzonego tytułem „Help! Help! Polish Boy Wanted!:)”. Film przedstawiał młodą Amerykankę wspominającą przystojnego Polaka o imieniu Wojtek poznanego na warszawskim koncercie zespołu z Nowego Orleanu – kobieta, używając samych superlatyw opisała spotkanego mężczyznę, zwracając się jednocześnie z prośbą do internautów o rozpowszechnianie jej wiadomości w mediach społecznościowych, co miało przyczynić się do jego szybkiego odnalezienia. Przekaz został zauważony przez społeczność wirtualną i w bardzo krótkim czasie zyskał dużą popularność – w ciągu kilku dni został wyświetlony ponad dwa miliony razy, stał się najpopularniejszym wideo w Polsce na YouTube oraz był szeroko przywoływany na łamach mediów tradycyjnych (Goczał, 2017). 22 marca Reserved poinformowało, iż wideo blogerki Dee Dee to zapowiedź nowej kampanii reklamowej marki, skupiającej się na męskiej ofercie sklepu, która miała niedługo potem ujrzeć światło dzienne (opublikowany został wtedy pierwszy klip promocyjny (Państwo Rodzeństwo, 2017).

Reakcje internautów na wiadomość o takim charakterze apelu były bardzo skrajne – wiele osób chwaliło organizację za kreatywne podejście do przekazów reklamowych, jednak znaczna część odbiorców komunikatu wskazywała na poczucie wykorzystania ich dobrych intencji oraz zaangażowania do celów promocyjnych. Komisja Etyki Reklamy uznała działanie marki za nieetyczne, wskazując na negatywne oddziaływanie tego typu przekazów na zaufanie konsumentów oraz ich konsekwencje w postaci obniżenia się w przyszłości postaw solidarności społecznej (Uchwała Nr ZO47/17 z dnia 29 sierpnia 2017 roku zespołu orzekającego w sprawie sygn. akt: K/41/17/01-02). Podkreślano również szczególne niebezpieczeństwo takich praktyk z powodu podważania przez nie zasad społecznej odpowiedzialności (Barczyk-Sitkowska, 2019, s. 148). Badania komentarzy pod materiałami vlogera Macieja Budzicha dot. omawianej akcji przeprowadzone przez Agnieszkę Barczyk-Sitkowską wskazały, iż ujawnienie prawdy na temat nagrania wywołało silne, lecz nie zawsze negatywne, emocje. Choć w części zebranych wypowiedzi zwracano uwagę na nieetyczność kampanii, to sporadycznie pojawiały się też komentarze, których autorzy wyrażali się pozytywnie o pomysle Reserved (Barczyk-Sitkowska, 2019, s. 157). Przywoływaną reklamę zaliczyć można bez wątplenia do jednej z odmian *ambient marketingu*

– marketingu wirusowego, który za Sylwią Kuczamer-Kłopotowską swą nazwę zawdzięcza podobieństwu do działania typowego wirusa. Działania marketingu wirusowego, podobnie jak wirus, „zarażają” kolejne osoby, poszerzając zasięg „infekcji” w sposób wykładniczy. Koncepcja marketingu wirusowego zakłada, że jego celem jest stworzenie takiego produktu lub materiału marketingowego (reklamy, informacji itd.), który zostanie dobrowolnie przekazany przez jednego odbiorcę innym (Kuczamer-Kłopotowska, 2009, s. 555). Na nietypowy charakter przekazu marki uwagę zwrócili również Marcin Laberschek oraz Malwina Popiołek, którzy uznali go za przykład post-reklamy (*post advertising*), o której można mówić w przypadku, kiedy jej odbiorca nie jest świadomy wystawienia na przekaz reklamowy i traktuje zawartą w nim wiadomość jako prawdziwą. Co więcej, osoba taka dzieli się pozyskanymi informacjami z innymi, co nie tylko je rozprzestrzenia, lecz także wzmacnia ich przekaz (Laberschek i Popiołek, 2019, s. 199).

Kontrowersje o innym podłożu wywołała kampania o nazwie „I Can Boogie” zaprezentowana przez markę 3 września 2018 roku. Cykl reklam z udziałem aktorki Joanny Kulig oraz francuskiej influencerki modowej Jeanne Damas przybrał formę trzech krótkich, śpiewanych etiud (z utworem przewodnim „Yes Sir, I Can Boogie” zespołu Baccara) oraz był utrzymany w klimacie retro, nawiązując do lat 60. i 70. ubiegłego wieku. Kolejne odcinki pojawiały się w serwisie YouTube w odstępach piętnastu i dwudziestu czterech dni od publikacji pierwszego klipu. Komentarze na temat wizualnej strony były w większości pozytywne – zwracały uwagę na ciekawy klimat reklamy, jej odcinkową strukturę oraz nawiązania do dawnych czasów. Negatywne sprzężenie zwrotne pojawiło się natomiast jako efekt komentarza ówczesnej Dyrektorki Marketingu Reserved – Moniki Kapłan, która opisała kampanię w następujący sposób:

W naszej kampanii zwrot "Yes Sir, I can Boogie" nabiera nowego znaczenia. Zachęcamy w niej wszystkie kobiety do klasycznego flirtu i sztuki uwodzenia, jak za starych, dobrych czasów Marilyn Monroe. Czasów, w których kobieta była kobietą, nosiła spódniczki, miała biust i talię.

W reakcji na przywołane słowa pojawiło się wiele artykułów poddających krytyce zdania wypowiedziane w związku z reklamą oraz opisujących negatywny ich odbiór przez część internautów – temat poruszyły m.in. dorzeczy.pl („Marka Reserved oskarżana o seksizm”, 2018), rp.pl („Dyrektor marketingu Reserved krytykowana za słowa o »czasach, kiedy kobieta była kobietą«”, 2018), wirtualnemedi.pl („Burza po słowach dyrektor marketingu Reserved o »starych dobrych czasach, kiedy kobieta była kobietą«”, 2018), fashionbiznes.pl („Reserved posądzone o seksizm? Afera wokół kampanii »I can boogie«”, 2018), czy portal satyryczny aszdzienik.pl („Wyczyn Reserved. Jednym tekstem obrzydzili nawet film z Joanną Kulig”, 2018). Komentarz Dyrektorki Marke-

tingu był również poddawany dyskusji w granicach portali społecznościowych – organizacja Akcja Demokracja skomentowała go na swoim profilu w serwisie Facebook, pytając:

Stary dobry seksizm nową linią marketingową Reserved?

oraz zarzucając marce promowanie „stereotypowej wizji kobiecości” (<https://www.facebook.com/AkcjaDemokracja/photos/a.306345959488988/873886152734963/?type=3&theate>).

Alicja Wysocka-Świtała (partner zarządzająca agencją Clue PR) odniosła się na łamach portalu wirtualnemedi.pl do sytuacji, wskazując, iż

...w tym kontekście komentarz pani Moniki Kapłan (...) mógłby być bardziej wspierający dla kobiet. Zachęcanie przez markę cyt. wszystkich kobiet do klasycznego flirtu (...) brzmi mocno ryzykownie. Nie kieruje do bojkotu marki, ale może budzić sprzeciw, a na pewno wątpliwości u jej odbiorczyń (Dąbrowska, 2018).

Najbardziej aktualnym przykładem sytuacji mogącej negatywnie oddziaływać na wizerunek Reserved jest spór z portalem Newsweek.pl, który 22 marca 2020 r. opublikował artykuł zarzucający marce eksport masek ochronnych do Chin, co miało spowodować ich deficyt na polskim rynku (Cieśla i Dauksza, 2020). Tekst został podpisany tytułem „Właściciel Reserved wykupił z rynku maski, w których walczy się z koronawirusem” oraz sugerował, iż działania firmy odzieżowej były spowodowane chęcią podtrzymania produkcji w swoich azjatyckich fabrykach. Wskazywano również na fakt, że cała operacja miała miejsce w momencie „gdy we Włoszech wprowadzano stan kryzysowy z powodu koronawirusa”, co ukazywało pełną świadomość spółki LPP w zakresie możliwości zachwiania polskim rynkiem tego typu artykułów ochrony osobistej. Temat bardzo szybko zyskał na popularności, a odniesienia do niego zaczęły pojawiać się na łamach innych mediów opiniotwórczych – o zarzutach pisały m.in. onet.pl („»Newsweek«: właściciel m.in. Reserved wykupił z rynku maski do walki z koronawirusem i wysłał je do Chin”, 2020), gazeta.pl („»Newsweek«: Właściciel Reserved wykupił z rynku maski ochronne. Firma zaprzecza”, 2020), noizz.pl („W lutym LPP wysłało setki tysięcy maseczek z Polski do Chin. »Nic nie wskazywało epidemii w Europie«”, 2020), czy bankier.pl („»Newsweek«: LPP wykupiło z rynku maseczki ochronne. Spółka odpowiada”, 2020).

Wszystkie powyżej opisane sytuacje kryzysowe dotyczą lat 2017–2020, jednak już wcześniej marce zarzucano nieuczciwość i brak profesjonalizmu – w czerwcu 2010 roku amerykańska blogerka Rockie Nolan na swoim blogu oskarżyła Reserved o bezprawne użycie jej zdjęcia na projekcie koszulek, w maju 2013 roku sieć obiegła informacja o katastrofie budowlanej w fabryce w Bangladeszu,

w której LPP produkowało swoje ubrania, z kolei w marcu 2017 roku współwłaścicielka polskiej marki Local Heroes – Areta Szpura zwróciła uwagę na kopiowanie wzoru przypinki, którą jej firma miała w swojej ofercie, a miesiąc później – w kwietniu tego samego roku – felietonista Mariusz Szczygieł dostrzegł „inspirację” w jednej z koszul marki w umundurowaniu Hitler-Jugend, co również odbiło się szerokim echem.

Analiza działań firmy oraz opinii klientów w związku z wyżej opisanymi kryzysami wizerunkowymi znajduje się w dalszej części rozdziału.

4.1. Działania Reserved w trakcie kryzysu

W celu zbadania strategii łagodzenia skutków sytuacji kryzysowych przeanalizowane zostały ogólnodostępne materiały zastane – artykuły, dokumenty wewnętrzne spółki LPP oraz posty w serwisach społecznościowych. Badanie oparto na ich interpretacji oraz konfrontacji z realnymi działaniami firmy.

W odpowiedzi na kryzys wywołany kampanią „Polish boy wanted” ówczesna Dyrektorka Marketingu Agnieszka Łabuszewska w pierwszej kolejności postanowiła na łamach portalu wirtualnemedi.pl (23 marca 2017 r.) skomentować działania marki i odnieść się do zarzutów stawianych przez internautów. Wypowiedziała się ona na ten temat w następujący sposób:

Zrobiliśmy niestandardową kampanię z założenia angażującą sporą rzeszę odbiorców. Chcieliśmy zrobić coś innego i przyciągnąć uwagę naszej grupy docelowej pośród natłoku czasem nudnych, szarych niczym nie wyróżniających się reklam. Oczywiście było to ryzykowne, ale wierzymy, że polscy chłopcy są nie tylko spontaniczni – co udowodnili, odpowiadając na apel Dee Dee, ale mają też dystans i poczucie humoru.

W artykule zwrócono również uwagę na pozytywny przekaz kampanii, dotarcie do grupy docelowej (miało do niej należeć 90% odbiorców) oraz jej duży zasięg (Goczał, 2017a). Trzy tygodnie później (18 kwietnia 2017 r.) w rozmowie z tym samym portalem firma postanowiła zmienić swoje stanowisko i przeprosić osoby zniesmaczone kampanią oraz mające poczucie nadużywania ich zaufania – podkreślono również, iż sytuacja jest dla marki nauką na przyszłość. Dyrektorka Marketingu przyznała:

Zasięg akcji przerósł nasze oczekiwania. Nadużyliśmy zaufania dużej grupy internautów. To jest dla nas wszystkich wnioskiem na przyszłość, jak bardzo ostrożnie trzeba dobierać treści do publikacji w sieci, mając świadomość tego, jak duży jest poziom zaufania Polaków do treści publikowanych w Internecie. Zbyt lekko potraktowaliśmy mechanizm, w którym zaangażowaliśmy tak bardzo emocje internautów. Nigdy nie chcieliśmy, aby ktokolwiek z odbiorców tej kampanii poczuł się oszukany. Przykro nam, że tak się stało i wszystkie te osoby bardzo przepraszamy.

Ponadto postanowiono o wycofaniu z akcji jej ambasadorki – Dee Dee, jednak nie przedstawiono jednoznacznie dalszych planów dotyczących promocji (bg, 2017). 19 kwietnia 2020 r. na Instagramie marki w ramach kampanii pojawiło się ostatnie zdjęcie oznaczone *hashtagem* „#POLSKICHLOPAK” – w późniejszym czasie nie przybliżano sylwetek kolejnych bohaterów. Spółka nie odniosła się również do zaistniałej sytuacji w dziale „Informacje prasowe” na swojej oficjalnej stronie internetowej ani przez kanały w mediach społecznościowych. Ponadto warto nadmienić, iż sprzedaż w II kwartale 2017 roku w salonach marki (a więc dokładnie po zaprezentowaniu kampanii) wyniosła 762 578 tys. zł (GK LPP SA, 2017, s. 45) w porównaniu z 666 366 tys. zł w tym samym okresie rok wcześniej (GK LPP SA, 2016, s. 42), a więc zauważalny jest jej wyraźny wzrost – zasadne wydaje się w takim razie przypuszczenie, iż akcja „Polish boy wanted” oraz wynikły z niej kryzys nie wpłynęły drastycznie na wyniki finansowe marki, a przynajmniej nie spowodowały ich pogorszenia.

W przypadku kampanii „#ICanBoogie” reakcja Reserved na negatywne sprzężenie zwrotne polegała na umieszczeniu za pośrednictwem profilu marki sprostowania w formie komentarza Dyrektor Marketingu – Moniki Kapłan w serwisie Facebook. Firma w następujący sposób odniosła się do zarzutów:

Chciałabym przeprosić wszystkie osoby, które poczuły się dotknięte tym komentarzem i zapewnić Was, że kwintesencją naszego podejścia jest kobieca różnorodność

– podkreślono ponadto akceptację dla wszystkich kobiet niezależnie od ich różnic, a także odcięto się od negatywnego kontekstu komentarza, wskazując na jego omyłkową interpretację („moja wypowiedź okazała się jednak zbyt skrótowa przez co została odebrana w sposób skrajnie różny od wartości, które reprezentujemy w Reserved”). Reakcja ta została poddana krytyce ze względu na kilka jej aspektów – Katarzyna Fabjaniak (Group Account Director w Hill+Knowlton Strategies Poland) oraz Adam Sanocki (partner zarządzający w agencji Attention Marketing) w rozmowie z proto.pl skrytykowali długi czas reakcji Reserved, z kolei Monika Kaczmarek-Śliwińska (Katedra Komunikacji Społecznej i Public Relations Uniwersytetu Warszawskiego) oraz Urszula Podraza (Planet PR) podniosły, iż komentarz mógł być zamierzony w celu zwrócenia uwagi na kampanię (Baran, Piotrowska i Przybylski, 2018). Nie skorzystano z innych kanałów w celu przekazania sprostowania. Również w tym wypadku sprzedaż w porównaniu z poprzednim rokiem nie zmalała i wynosiła 3 578 mln zł (2018) w stosunku do 3 160 mln zł (2017) – co więcej, to właśnie Reserved wygenerowało największe nominalne wzrosty sprzedaży w 2018 r. w całej spółce LPP (GK LPP SA, 2018, s. 30).

Reakcja na doniesienia portalu Newsweek.pl była bardzo zdecydowana i szybka. W dniu publikacji artykułu na oficjalnej stronie spółki LPP

(lppsa.com) oraz w skróconej formie na profilu Reserved w serwisie Facebook umieszczono oświadczenie, które stanowczo sprzeciwiało się zarzutom magazynu słowami „oświadczamy, że jego treść [artykułu – przypis autora] jest nieprawdziwa i wprowadza opinię publiczną w błąd”. Odpowiedź w punktach odnosiła się do informacji zawartych w materiale – wskazano m.in. na datę wysyłki masek („miała [ona] miejsce pod koniec stycznia tego roku, kiedy epidemia zachorowań na koronawirusa ograniczała się wyłącznie do kontynentu azjatyckiego”), brak związku takiego działania z produkcją kolekcji wiosennej czy też niepoparcie faktami tezy o zachwianiu polskim rynkiem (LPP SA, 2020b). Dzień później (23 marca 2020 r.) poinformowano (również za pośrednictwem lppsa.com) o podjęciu kroków prawnych wobec wydawcy tygodnika, autora artykułu oraz redaktora naczelnego Newsweek.pl. Podkreślono, iż dzięki współpracy z azjatyckimi partnerami już w momencie publikacji drugiej odpowiedzi „spółka otrzymała więcej sprzętu niż wysłała w styczniu do Chin” oraz zwrócono uwagę na zaangażowanie LPP we wspieranie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w celu szybszego dostarczenia artykułów ochronnych do kraju (LPP SA, 2020). Kolejnymi podjętymi działaniami były informacje o rezygnacji z wynagrodzenia zarządu do odwołania oraz regularnym przekazywaniu masek ochronnych szpitalom i placówkom medycznym. 14 kwietnia 2020 r. oficjalnie ogłoszono, że spółka złożyła pozew o ochronę dóbr osobistych do Sądu Okręgowego w Gdańsku, a kwota roszczenia (wartość przedmiotu sporu – 3 000 000 zł) zostanie przekazana na cel społeczny i wsparcie gdańskich placówek medycznych i opiekuńczych. Ponadto ponownie przywołano pozytywny wkład LPP w dostarczanie maseczek ochronnych do tego typu ośrodków (LPP SA, 2020a). Co więcej, materiały prasowe o podobnej treści są regularnie publikowane od momentu wystąpienia omawianej sytuacji kryzysowej. Opisywana reakcja spółki LPP była również przywoływana na łamach portali informacyjnych i opiniotwórczych – m.in. Press.pl („LPP pozywa wydawcę »Newsweeka« za tekst o maseczkach wysyłanych do Chin”, 2020), wirtualnemedial.pl („LPP chce od »Newsweeka« przeprosin i 3 mln zł dla służby zdrowia za tekst o kupnie maseczek do chińskich fabryk”, 2020), dorzeczy.pl („Właściciel Reserved pozwał »Newsweeka« za głośny tekst o maseczkach”, 2020), czy dlahandlu.pl („LPP składa pozew przeciwko wydawcy Newsweeka”, 2020). Wnioski zostały przedstawione zbiorczo po analizie kwestionariusza ankiety.

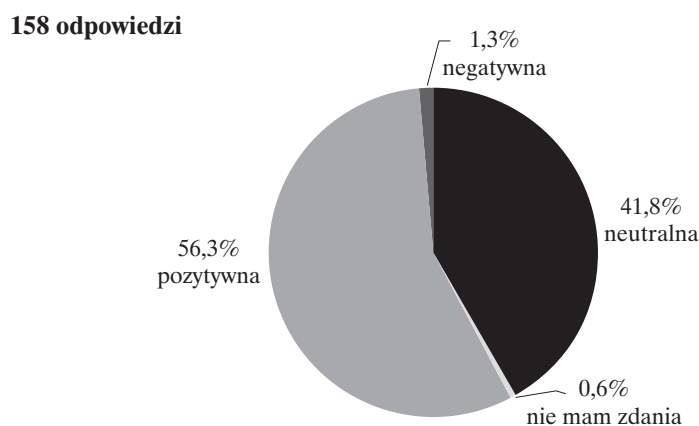
4.2. Ocena skuteczności strategii zarządzania sytuacją kryzysową przez konsumentów

Zgodnie z wcześniejszym wskazaniem, przyjęty został paradygmat interpretacyjny, co ma odzwierciedlenie w wykorzystanych narzędziach, metodach i technikach badawczych. W celu pozyskania danych, obrazujących odbiór dzia-

łań marki Reserved podczas wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz oceny ich skuteczności (rozpatrywanej w ujęciu prakseologicznym jako osiągnięcie celów poprzez skoordynowane i przemyślane działania) z perspektywy konsumentów, skorzystano z kwestionariusza ankiety. Został on przygotowany z wykorzystaniem narzędzia Formularze Google oraz udostępniony respondentom za pośrednictwem portalu społecznościowego Facebook – zarówno poprzez profile osobiste, jak i w ramach grup publicznych o tematyce modowej. Próba badawcza została dobrana w sposób losowy w celu otrzymania różnorodnych danych, jednak na późniejszym etapie ograniczono ją do respondentów znających markę Reserved oraz kojarzących konkretne kampanie oraz działania firmy. Kwestionariusz nawiązywał do postawionych pytań badawczych oraz został ułożony w taki sposób, aby następujące po sobie pytania były skorelowane z wcześniejszymi odpowiedziami respondentów – w zależności od nich poruszane były odmienne kwestie.

Wszyscy ankietowani wskazali na znajomość marki Reserved – 69,6% z nich stwierdziło, iż robi zakupy w tym sklepie kilka razy w roku, 15,8% raz w roku, 12% rzadziej niż raz w roku, a 2,5% nie jest klientem tej marki. Na pytanie „Jaka jest Pana/Pani ogólna ocena marki Reserved?” 56,3% ankietowanych odpowiedziało, że pozytywna, 41,8% – neutralna, a 1,3% – negatywna (rys. 2.).

Rysunek 2. Jaka jest Pana/Pani ogólna ocena marki Reserved?

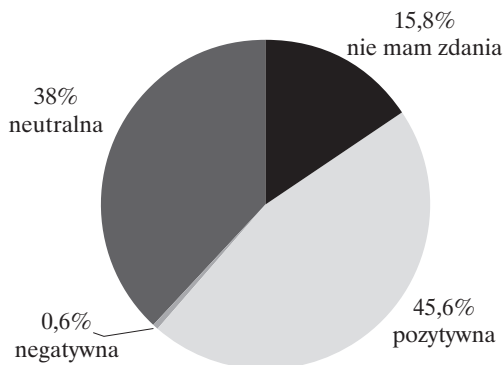


Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu o scharakteryzowanie firmy trzema przymiotnikami najczęściej pojawiającym się słowem było „tania” (oraz jego synonimy) – przymiotnik ten pojawił się 30 razy, „modna” – 27 wskazań oraz elegancka – 22 przywołania. Ankietowani opisywali markę za pomocą około 120 przymiotników (wartość przybliżona ze względu na różne odmiany, użycie synonimów oraz bliskoznaczność zebranych określeń).

Rysunek 3. Jaka jest Pana/Pani ogólna ocena komunikacji marketingowej marki Reserved (tj. reklamy, promocje, działalność w mediach społecznościowych)?

158 odpowiedzi



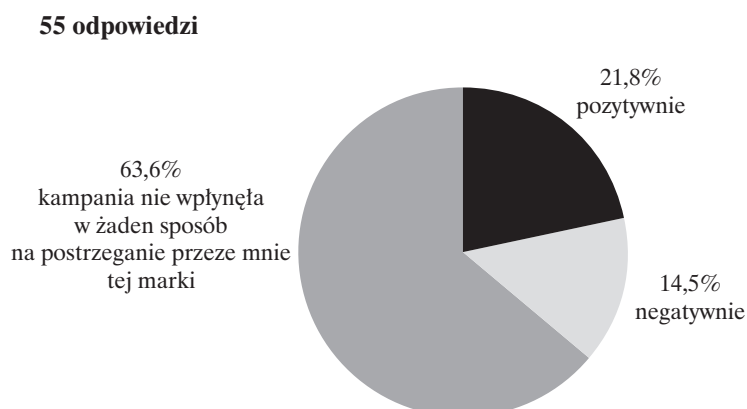
Źródło: opracowanie własne.

45,6% respondentów pozytywnie oceniło komunikację marketingową marki, 38% uważa ją za neutralną, 15,8% nie ma zdania, a 0,6% twierdzi, iż jest ona negatywna (rys. 3). 63,3% respondentów nie obserwuje marki w mediach społecznościowych (tj. nie lubi jej profilu w serwisie Facebook lub nie jest jej obserwatorem w serwisie Instagram), reszta śledzi Reserved przynajmniej na jednym ze wskazanych portali.

Na pytanie w związku z akcją „Polish boy wanted” – „Czy kojarzy Pan/Pani tę kampanię?” twierdząco odpowiedziało tylko 34,8% ankietowanych. 45,5% respondentów zaznajomionych z reklamą oceniło ją pozytywnie – wskazywano na duży zasięg kampanii, kreatywne podejście, pomysłowość oraz wiarygodność materiału blogerki, 20% badanych miało negatywne podejście do przekazu – podnoszono, iż jest to „granie na ludzkich emocjach”, wykorzystywanie zwykłych ludzi oraz zwracano uwagę na poczucie bycia oszukany. 20% osób udzielających odpowiedzi miało mieszane odczucia względem kampanii lub nie określiło jednoznacznie swojego stanowiska – wskazywano na dobry pomysł, ale średnie wykonanie, duży rozgłos, wzbudzenie zainteresowania czy brak angażującego charakteru – reszta ankietowanych (12,7%) była neutralna. Tylko 7,3% osób z tej grupy zaangażowało się w poszukiwanie mężczyzny zgodnie z prośbą Dee Dee. Na pytanie „Jaka była Pana/Pani reakcja po uzyskaniu informacji, że wideo z apelem blogerki jest kampanią reklamową?” większość osób (36%) wskazywało na negatywne odczucia – m.in. zażenowanie, zniechęcenie, zawód, irytację oraz frustrację, 25,5% badanych było pozytywnie nastawionych – pisano o śmiechu, „uznaniu dla marketingowców” i ciekawym podejściu marki. 14,6% osób było zdziwionych lub zszokowanych tą informacją, 10,9% nie określiło jednoznacznie swoich odczuć, a 16,4% miało neutralne podejście. Kampania „Polish boy wanted” nie wpłynęła na postrzeganie marki

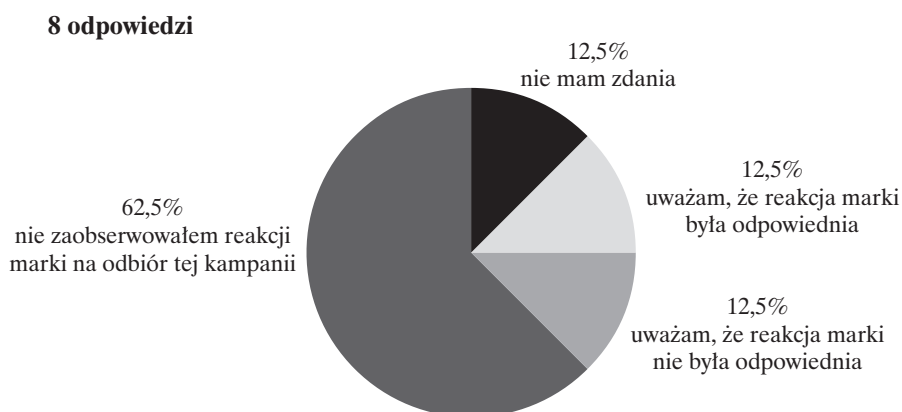
Reserved w przypadku 63,6% ankietowanych z nią zaznajomionych, 21,8% wskazało na jej pozytywny wpływ, z kolei 14,5% określiło go jako negatywny (rys. 4) – 62,5% z tych ostatnich nie zaobserwowało reakcji marki na odbiór reklamy, a kolejno po 12,5% z tej grupy uważało reakcję za pozytywną, negatywną lub nie miało zdania (rys. 5).

Rysunek 4. Jak kampania „Polish boy wanted” wpłynęła na Pana/Pani postrzeżenie marki Reserved?



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Jak ocenia Pan/Pani reakcję marki Reserved na negatywny odbiór kampanii „Polish boy wanted”?



Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie „Jaka Pana/Pani zdaniem powinna być reakcja marki na negatywny odbiór kampanii „Polish boy wanted”?” osoby, na których opinię kampania wpłynęła negatywnie, sugerowały przeprosiny, sprostowanie, przyznanie się do błędu, a nawet jej kontynuowanie i ogłoszenie „fikcyjnego znalezienia chłopaka”.

Kampanię „#ICanBoogie” kojarzyło 33,5% respondentów – reszta (66,5%) nie była z nią zaznajomiona. Odbiorcy cyklu reklam w większości oceniali je pozytywnie (84,9%) oraz neutralnie (15,1%) – żaden z ankietowanych nie określił kampanii jako „negatywna”. Wskazywano na zapadalność przekazu w pamięć, jego estetykę, piękno, użycie „chwytliwego” utworu, ciekawy wybór ambasaderek (rozpoznawalność Joanny Kulig w związku z sukcesem filmu „Zimna Wojna”) czy niestandardową formę. Kampania była porównywana poziomem do zagranicznych „gigantów modowych” i chwalona za zaangażowanie w jej przygotowanie. Jeden z respondentów podniósł, iż „chyba nie do końca zostało w niej wszystko przemyślane”. 62,3% badanych stwierdziło, iż wpłynęła ona pozytywnie na postrzeganie marki Reserved, 37,7% nie odczuło w tym zakresie zmiany – żaden z ankietowanych nie uznał, że reklama wpłynęła negatywnie na postrzeganie przez niego firmy (rys. 6).

Rysunek 6. Jak kampania „#ICanBoogie” wpłynęła na Pana/Pani postrzeganie marki Reserved?

53 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

Tylko 24,5% osób słyszało o kontrowersjach związanych z kampanią, jednak ich podstawy były odbierane w różny sposób. Jedni twierdzili, iż negatywny odbiór wynikał ze stereotypowego ukazywania kobiet, inni wskazywali na nieprzemyślany wybór piosenki i jej zły kontekst – mimo tego większość odpowiedzi odnosiła się do komentarza Moniki Kapłan (często nie była ona wymieniana z imienia i nazwiska – mówiono o „dyrektor marketingu”, „szefach marki” lub „osobach zaangażowanych w powstawanie kampanii”).

W przypadku kryzysu dot. portalu Newsweek.pl większość ankietowanych nie słyszała o konflikcie (80,4%). Pozostali w dużej mierze wiedzieli o przyczynach sporu oraz zarzutach stawianych spółce przez medium – jedna z osób wiązała go jednak z „rozbieżnościami w informacjach na temat maseczek przekazywanych służbie zdrowia”, niektórzy zaś słyszeli o artykule lub kojarzyli

konflikt, ale nie potrafili dokładnie określić jego podstaw. Większość ankietowanych nie miała zdania w kontekście prawdziwości/fałszywości przekazywanych przez Newsweek.pl informacji (42,5%) – według 22,6% osób były one fałszywe, 16,1% – prawdziwe. Inni wskazywali na ich „lekkie zmanipulowanie”, jednak zauważali „pokrycie z faktami”, podkreślali bardzo negatywny wydźwięk artykułu lub pisali o kontynuacji sporu w sądzie. Pozostali stwierdzili, że „prawdę wie tylko LPP” i „bez dogłębnego śledztwa dziennikarskiego nie są w stanie wydać opinii na podstawie zarzuć i spekulacji”. Osoby te w większości (45,5%) oceniły firmę neutralnie w kontekście opisywanych kontrowersji – 25,8% osób postrzegała ją pozytywnie, 22,6% – negatywnie, reszta zaś nie określiła wprost swojego stosunku do sporu.

Poza pytaniami odnoszącymi się bezpośrednio do opisanych w artykule sytuacji kryzysowych badani mieli możliwość wyszczególnienia innych zdarzeń o takim charakterze. Wyróżniono m.in. konflikt z marką Local Heroes, porównania koszuli do umundurowania Hitler-Jugend, kojarzenie marki z ruchem *fast fashion*, szycie ubrań przez dzieci, nieodpowiednie zarobki pracowników fabryk („wykorzystywanie taniej siły roboczej”), zarzuty kradzieży grafik na koszulkach, przenoszenie firmy do tzw. rajów podatkowych czy katastrofę budowlaną szwalni w Azji. Co ciekawe, jedna z osób mylnie połączyła kontrowersje związane z marką H&M dotyczące napisu na bluzie dziecięcego modelu (Goczał, 2018) z działalnością firmy Reserved.

Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wynika, iż opisane przypadki mają cechy sytuacji kryzysowych – wymuszały one m.in. wyjście z ram dotychczasowych działań marki, charakteryzowały się występowaniem elementu konfliktu społecznego, zagrażały realizacji podstawowych funkcji firmy (np. na skutek ewentualnego bojkotu konsumenckiego) oraz wymagały szybkiego podejmowania decyzji i reagowania na sprzężenie zwrotne. Wszystkie z kryzysów miały swój początek w przestrzeni Internetu, jednak przyczyna każdego z nich była różna – nieetyczne działania promocyjne, komentarz w związku z kampanią oraz zarzuty stawiane poprzez media tradycyjne.

Akcje podejmowane przez Reserved bez wątpienia można również zestawić z poglądem Kaczmarek-Śliwińskiej, według której zarządzanie sytuacją kryzysową opiera się m.in. na minimalizowaniu jego skutków (w przypadku wystąpienia kryzysu), na co w omawianych przypadkach wskazują liczne działania podejmowane przez markę, których celem było przeciwdziałanie negatywnemu odbiorowi kampanii oraz informacjom przekazywanym przez Newsweek.pl. Studia przypadków przywołane w artykule można ponadto zaliczyć do obu

grup wyodrębnionych przez Grzegorza Hajduka – jedne z nich (np. kampania „Polish boy wanted”) miały swój początek bezpośrednio w mediach społecznościowych (w tym wypadku w serwisie YouTube), z kolei inne były w nich szeroko komentowane oraz dyskutowane (kampania „#ICanBoogie” – komentarz Dyrektor Marketingu w serwisie wirtualnemedi.pl i późniejsza krytyka na profilu organizacji Akcja Demokracja). Co więcej koncept Jeremiaha Owyanga w tym kontekście także ma odzwierciedlenie – omawiane sytuacje kryzysowe pojawiały się w mediach społecznościowych, były przez nie wzmacniane i skutkowały negatywnymi publikacjami w mediach głównych – jednak nie można tu wskazać jednoznacznie na ich oddziaływanie na pogorszenie pozycji finansowej marki.

Odpowiedź na pytania badawcze „jakie czynniki wywołały konkretną sytuację kryzysową?” oraz „jakie są przyczyny ich wystąpienia?” różni się w zależności od omawianej sytuacji kryzysowej – w kontekście kampanii „Polish boy wanted” ankietowani oraz internauci wskazywali na poczucie wykorzystania ich dobrych zamiarów, bazowanie na zaufaniu oraz manipulacji, akcja „#ICanBoogie” zgorzyla niektórych odbiorców komentarzem Moniki Kapłań, który według jej samej był jedynie mylnie interpretowany z pominięciem jego szerszego kontekstu i znaczenia użytych słów. Z kolei konflikt z tygodnikiem Newsweek.pl wynikał z zarzutów, które w opinii firmy były fałszywe oraz ich dalszym powielaniu przez media opiniotwórcze. W nawiązaniu do skutków wynikłych kryzysów (w związku z pytaniem badawczym „jakie skutki sytuacja kryzysowa za sobą pociągnęła?”) wskazać należy na ich różne płaszczyzny. Jak wynika z odpowiedzi ankietowanych, większość z nich albo nie kojarzyła przywoływanych sytuacji kryzysowych, albo (jeśli byli z nimi zaznajomieni) nie wpływały one z reguły negatywnie na ich postrzeganie marki – aż 25 respondentów oceniło kampanię „Polish boy wanted” pozytywnie, 11 – neutralnie, a tylko 7 osób miało niepocholebny stosunek do całej sytuacji. 85,4% badanych nie zmieniło również postrzegania wizerunku marki albo uznało, iż tego typu promocja miała na niego pozytywny wpływ. Co ciekawe, tylko 1 osoba negatywnie oceniła reakcję marki na tę kampanię – inni w większości jej nie zaobserwowali. W przypadku kampanii „#ICanBoogie” kontrast między reakcjami internautów a opiniami respondentów jest jeszcze większy – nikt z nich nie ocenił kampanii negatywnie, a na większość pytanych wpłynęła ona pozytywnie (w kontekście postrzegania marki). O kontrowersjach w tym przypadku słyszało tylko 13 osób, jednak duża ich część wskazywała na niezrozumienie napięcia i brak jego podstaw. Konflikt z portalem Newsweek także nie przebił się w znacznym stopniu w świadomości konsumentów – tylko 5 z 31 osób uznało informacje portalu za prawdziwe, a większość z badanych oceniała działania LPP neutralnie lub pozytywnie. W związku z powyższym można przedstawić tezę, że u większości ankietowanych opisywane sytuacje kryzysowe nie wpłynęły zasadniczo na zmianę

nastawienia do marki Reserved – na jej poparcie warto wskazać, iż respondenci często opisywali markę jako „modną”, „elegancką” oraz „różnorodną”. Nie można więc mówić o trwałym i ewidentnym pogorszeniu wizerunku marki oraz zmiany jej postrzegania przez konsumentów. Należy jednak zwrócić uwagę, że w niektórych przypadkach kryzys wpłynął znacznie na działanie organizacji i doprowadził do jej wewnętrznych przekształceń organizacyjnych – katastrofa budowlana budynku Rana Plaza w Bangladeszu (podwykonawcy marki Cropp należącej do właściciela Reserved – spółki LPP) spowodowała wprowadzenie długofalowych programów naprawczych, przeniesienie części produkcji do Europy oraz zaostrzenie środków kontroli.

Kolejnym problemem wartym uwagi jest kwestia działań podejmowanych przez firmę (nawiązujących do postawionych na początku pytań: „jaki działania podjęła organizacja w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej?”, „czy podjęte działania okazały się skuteczne?”, „jaki wpływ na wizerunek marki miały działania podjęte w związku z wystąpieniem kryzysu?”). Działania Reserved w każdym z przypadków były bardzo podobne – w kontekście pytania „czy organizacja wykształciła określony sposób reagowania na sytuację kryzysową?” stwierdzić można, iż organizacja w omawianych przypadkach wyrobiła określone metody oddziaływania na negatywne sprzężenie zwrotne dostosowane do typu występującego kryzysu, jednak – co wynika z odpowiedzi Kapłan – nie są one formalnie wyodrębnione ani skodyfikowane. W przywoływanych przypadkach reakcja polegała na odniesieniu się do stawianych zarzutów w przestrzeni Internetu – w mediach społecznościowych, na łamach portali lub poprzez oficjalne oświadczenia, jednak wskazywano również na różnego rodzaju reformy organizacyjne w związku z innymi sytuacjami negatywnie oddziałującymi na wizerunek marki. Ich szybkość różniła się w zależności od kryzysu – Reserved było w związku z nią niejednokrotnie krytykowane przez teoretyków, praktyków oraz osoby związane zawodowo z marketingiem oraz promocją. Wskazać należy również na miarkowanie odpowiedzi organizacji – firma często najpierw odnosiła się do swoich działań w sposób ogólnikowy (m.in. pozytywny – np. pierwsze wypowiedzi odnośnie „Polish boy wanted”), by potem zmienić strategię, skonfrontować się z zarzutami lub dostarczyć szczegółów dalszych kroków (np. konkretne informacje dot. pozwu w zw. z Newsweek.pl). Podejmowane działania były z reguły skuteczne, co wynika z przedstawionych wyżej wyników przeprowadzonych badań – celem organizacji było szybkie załagodzenie konfliktów, rozwianie wątpliwości, odparcie zarzutów i redukcja negatywnego sprzężenia zwrotnego, a przede wszystkim wyeliminowanie długotrwałych skutków sytuacji kryzysowych (ich negatywnego wpływu na sprzedaż, wizerunek oraz pozycję rynkową). Cele te były osiągane poprzez odpowiedzi na oskarżenia (konflikt z Newsweek.pl), przyznanie się do popełnionych błędów (kampania „#ICanBoogie”) oraz zaniechanie działań odbieranych niepochwlebnie przez

klientów (kampania „Polish boy wanted”) – wpłynęło to na brak zauważalnych konsekwencji w postaci niechęci konsumentów do organizacji czy pogorszenia jej kondycji finansowej (z raportów wynika bowiem trend wzrostowy). Poza tym, podejmowane przez Reserved akcje często miały korzystny wpływ na jej funkcjonowanie – m.in. powodowały zrozumienie u konsumentów, ograniczały ich negatywne odczucia względem popełnionych błędów oraz wpływały na ich chęć identyfikacji z marką. Co więcej, sytuacje kryzysowe szybko traciły na sile, a konsumenci zapominali o zarzutach stawianych Reserved lub uważali odpowiedzi za wiarygodne. Respondenci często wskazywali na pozytywne odczucia względem zarówno samych kampanii, jak i reakcji na ich negatywny odbiór. Kampanie i konflikt Reserved z Newsweek.pl nie wpłynęły wyraźnie w żadnym z przywoływanych przypadków negatywnie na odbiór marki – miały one albo pozytywne oddziaływanie na postrzeganie organizacji lub w ogóle nie przyczyniały się do jego zmiany. Uzasadnione wydaje się więc stwierdzenie, iż działania marki po wystąpieniu sytuacji kryzysowych były skuteczne, prowadziły do realizacji określonych celów i korzystnie oddziaływały na jej wizerunek.

Reasumując, strategia zarządzania sytuacją kryzysową firmy Reserved pozytywnie wpływa na postrzeganie organizacji, jest skuteczna oraz spójna – firma wykształciła sposób reagowania na negatywne sprzężenie zwrotne i dobrze radzi sobie z jego konsekwencjami. W odniesieniu do głównego pytania badawczego „w jaki sposób organizacja powinna reagować na kryzys w mediach społecznościowych w celu jego skutecznego rozwiązania?” oraz bazując na przeprowadzonym badaniu, uznać należy, iż wyodrębnienie jednorodnych sposobów postępowania w odniesieniu do wszystkich sytuacji kryzysowych jest niezwykle trudne lub wręcz niemożliwe. Warto wskazać jednak, iż działania prowadzące do skutecznego przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu powinny być przemyślane, dostosowane do przestrzeni, w której ten wystąpił, skierowane na odbiorcę oraz uwzględniające jego odczucia i emocje. Reakcja marki powinna być ponadto stosunkowo szybka i zdecydowana, jednak nie może charakteryzować się chaotycznością oraz niezrozumieniem zarzutów odbiorców. Zaplanowane oraz merytoryczne oddziaływanie na negatywne sprzężenie zwrotne może pozytywnie wpłynąć na kondycję organizacji oraz być czynnikiem, który spowoduje przychylność oraz przywiązanie odbiorców do marki.

Bibliografia

- Baran, M., Piotrowska, P. i Przybylski, M. (2018). *Kontrowersyjna wypowiedź dyrektor marketingu Reserved elementem strategii marki?* PRoto, 11 września. Pozyskano z: <http://www.proto.pl/aktualnosc/reserved-i-can-boogie-kryzys-pr-marketing-opinie-ekspertow> (19.05.2020).

- Barczak, B. i Bartusik, K. (2010). Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych. W: A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie*. Kraków: Mfiles.pl.
- Barczyk-Sitkowska, A. (2019). Reklama nieetyczna – studium przypadku Reserved („Polish boy wanted”). *Studia Medioznawcze*, 2.
- bg. (2017). *Reserved przeprasza za akcję „Polish boy wanted”. Dee Dee znika z reklam*. Wirtualnemedi.pl, 18 kwietnia. Pozyskano z: <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/reserved-polish-boy-wanted-w-nowych-reklamach-polskichlopak-autentyczny-bohater> (19.05.2020).
- Chandler, A.D. (1978). *Strategy and Structure. Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Cieśla, W. i Dauksza, J. (2020). Właściciel Reserved wykupił z rynku maski, w których walczy się z koronawirusem. *Newsweek Polska*, 22 marca. Pozyskano z: <https://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/koronawirus-lpp-wykupilo-maseczki-w-ktorych-walczy-sie-z-koronawirusem/y3sbpy9> [data odczytu: 14.05.2020].
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3).
- Czaplicka, M. (2013). *Zarządzanie kryzysem w social media*. Gliwice: Helion.
- Dąbrowska, J. (2018). *Burza po słowach dyrektora marketingu Reserved o „starych dobrych czasach, kiedy kobieta była kobietą”*. Wirtualnemedi.pl, 10 września. Pozyskano z: <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/dyrektor-marketingu-reserved-o-starych-dobrych-czasach-kiedy-kobieta-byla-kobieta> (13.05.2020).
- Ellison, N.B. (2007). Social network sites: Definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1).
- GK LPP SA. (2016). *Skonsolidowany półroczny raport za 2016 rok*. Gdańsk, sierpień. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2016/08/Skonsolidowany-raport-polroczny-za-2016-rok.pdf> (19.05.2020).
- GK LPP SA. (2017). *Śródroczny Skrócony Skonsolidowany raport za 2017 rok*. Gdańsk, 28 sierpnia. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2017/08/Skonsolidowany-raport-polroczny-za-2017-rok.pdf> (19.05.2020).
- GK LPP SA. (2018). *Skonsolidowany roczny raport GK LPP SA za 2018 rok*. Gdańsk, sierpień. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2019/04/GK-LPP-skonsolidowany-roczny-raport-za-2018-rok.pdf> (19.05.2020).
- Goczał, B. (2017). „Polish boy wanted” – marketingowa ściema czy viralowy sukces? Wirtualnemedi.pl, 23 marca. Pozyskano z: <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/polish-boy-wanted-marketingowa-sciema-czy-viralowy-sukces#> (13.05.2020).
- Goczał, B. (2017a). *Internauci nabrali się na „Polish boy wanted” i krytykują Reserved „To udana, angażująca akcja”*. Wirtualnemedi.pl, 23 marca. Pozyskano z: <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/reserved-polish-boy-wanted-krytyka-wyjasnienie-lpp> (19.05.2020).
- Goczał, B. (2018). *H&M po aferze z bluzą z napisem „Coolest Monkey In The Jungle” ma poważny problem wizerunkowy*. Wirtualnemedi.pl, 19 stycznia. Pozyskano z: <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/h-m-po-aferze-z-bluza-z-napisem-coolest-monkey-in-the-jungle-ma-powazny-problem-wizerunkowy> (15.05.2020).
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Hajduk, G. (2017). Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych. *Studia Medioznawcze*, 3.
<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kryzys;4011371.html> (31.01.2020).
<https://sjp.pwn.pl/sjp/kryzys;2565070.html> (31.01.2020).
<https://sjp.pwn.pl/sjp/media-spolesnosciove;5579207.html>
<https://www.facebook.com/AkcjaDemokracja/photos/a.306345959488988/873886152734963/?type=3&theater> (13.05.2020).
- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2015). *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Warszawa: Difin.
- Kaplan, A.M. i Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1).
- Karciaz, M. i Dutko, M. (2010). *Informacja w Internecie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuczamer-Kłopotowska, S. (2009). Internet jako narzędzie komunikacji marketingowej. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 42.
- Laberschek, M. i Popiołek, M. (2019). Chapter 9: Three Dimensions of Myth in Post Advertising: A Case of an Advertising Spot of the Reserved Brand. W: J. Kreft, S. Kuczamer-Kłopotowska, A. Kalinowska-Żeleźnik (red.), *Myth in Modern Media Management and Marketing*. Gdańsk: ITI Global.
- Lovett, J. (2011). *Social media metrics secrets*. Indianapolis: Wiley.
- LPP SA. (2020). *LPP pomogło Chinom z maseczkami teraz one odwzajemniają pomoc*. 23 marca. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/informacje-prasowe/lpp-pomoglo-chinom-z-maseczkami-teraz-one-odwzajemniaja-pomoc> (19.05.2020).
- LPP SA. (2020a). *LPP złożyło pozew o ochronę dóbr osobistych*. 14 kwietnia. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/informacje-prasowe/lpp-zlozylo-pozew-o-ochrone-dobr-osobistych> (19.05.2020).
- LPP SA. (2020b). *Oświadczenie LPP odnośnie artykułu w Newsweek.pl i wykupu maseczek*. 22 marca. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/informacje-prasowe/oswiadczenie-lpp-odnosnie-artykulu-w-newsweek-pl-i-wykupu-maseczek> (19.05.2020).
- Miller, G. (2012). Kryzys w mediach społecznościowych. Jak nim zarządzać. W: K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Owyang, J. (2011). *(Report) Social Media Crises On Rise: Be Prepared by Climbing the Social Business Hierarchy of Needs*. Altimeter, 31 August. Pozyskano z: <http://www.web-strategist.com/blog/2011/08/31/report-social-media-crises-on-rise-be-prepared-by-climbing-the-social-business-hierarchy-of-needs/> (31.01.2020).
- Państwo Rodzeństwo. (2017). *RESERVED #POLSKICHLOPAK – POZNAJ HISTORIĘ VOL. 1*. 22 marca. Pozyskano z: <https://www.youtube.com/watch?v=ufexqSawtbM> (20.05.2020).
- Pearson, C.M. i Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1).
- Pearson, C.M. i Mitroff, I.I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Academy of Management Executive*, 7(1).
- Smektała, T. (2016). *Komunikacja wizerunkowa w sytuacjach kryzysowych firmy*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

- Snyder, P. i in. (2006). Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis. *Journal of Business Ethics*, 63(4).
- Śliwińska, K. i Pacut, M. (2011). *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku: Przykłady aplikacji w wybranych organizacjach non profit*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- von Steiner, G. (2018). Chapter III: RENDEZ-VOUS – #ICanBoogie – RESERVED AW18 CAMPAIGN. Pozyskano z: <https://www.youtube.com/watch?v=OuMAGX6es7I> (28.05.2020).
- Wieczrzyńska, B. (2009). *Kryzys w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
- Wojcik, K. (2009). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.