

Antyporadnik przepraszania, czyli komunikacja kryzysowa według polskich marek

 Anna Ryczkowska

Czego dowiesz się z artykułu?

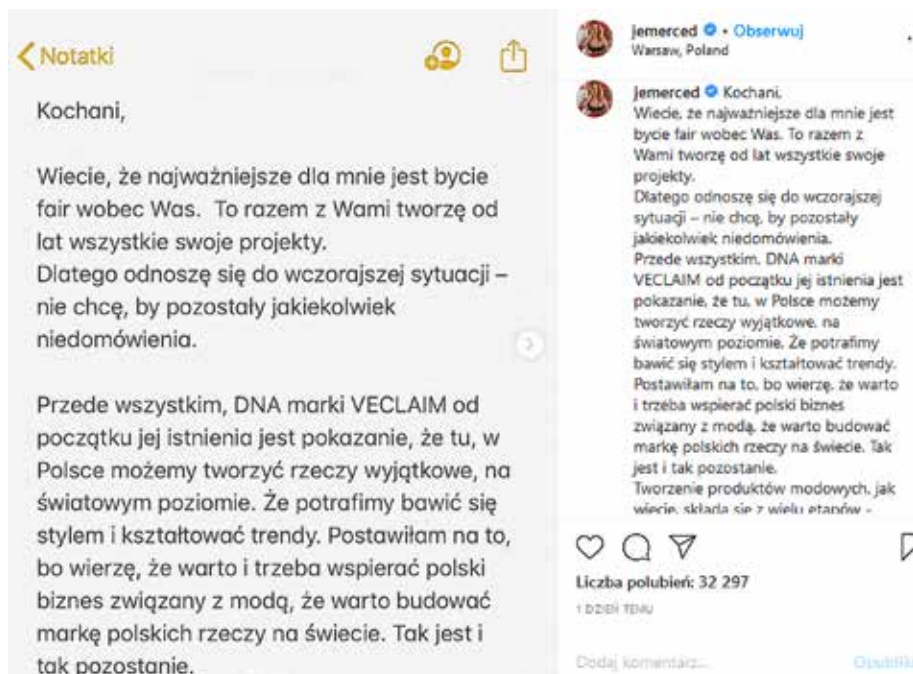
- ▶ Dlaczego zarządzanie kryzysowe jest ważne.
- ▶ Jak skutecznie wprowadzić komunikację kryzysową.
- ▶ Jak odbudować zaufanie klientów.
- ▶ Kiedy nie przepraszać wcale.

„Przepraszam tych, którzy poczuli się urażeni” – każdy słyszał to zdanie już setki razy z ust przedstawicieli firm, blogerów, celebrytów. A jednak nikt nie poczuł się po takich przeprosinach lepiej. Dlaczego marki jak ognia unikają przyznania się do błędu? Wygląda na to, że szczerść i szacunek w komunikacji z klientami wyszły z mody.

Raz na jakiś czas pojawia się kryzys komunikacyjny, który jest tak złożony oraz interesujący, że case studies na jego temat roztrząsane są przez kilka lat. Wiosna 2020 r. dostarczyła nam kilku takich przypadków.

Veclaim w ogniu krytyki

Marka Jessiki Mercedes zmierzyła się niedawno z największym kryzysem komunikacyjnym na polskim rynku odzieżowym. Veclaim od początku istnienia promowana jest jako firma produkująca w Polsce, wspierająca rozwój polskiej gospodarki i oferująca wysokiej jakości ubrania oraz akcesoria. Tymczasem, nie informując klientów, przekonanych, że zamawiają koszulki wyprodukowane w naszym kraju, Jessica Mercedes nawiązała współpracę z producentem niskobudżetowych t-shirtów Fruit of the Loom i po kryjomu wprowadziła nową linię, która nie dość, że nie była produkowana w Polsce, to znacznie odbiegała od wysokiego standardu brandu. Klienci odkryli, że metki Veclaim doszywane są na koszulki FOTL, więc firma powinna



Rys. 1. Oświadczenie Jessiki Mercedes

zwrócić im pieniądze, a Jessica jako osoba publiczna i właścicielka marki – szybko przeprosić i obiecać, że taka sytuacja więcej się nie powtórzy.

Tak wyglądałoby pierwsze kilka godzin kryzysu, gdyby przywołany brand stosował się do klasycznych praktyk zarządzania kryzysowego w mediach online. Tymczasem przez pierwszą dobę afery zarówno Jessica, jak i przedstawiciele Veclaim zapadli się pod ziemię. Fani blogerki modowej mieli dość dużo czasu, żeby wyrazić swoje niezadowolenie w komentarzach w social mediach. Portale plotkarskie oraz media branżowe prześcigały się w snuciu

komentarzy, a następnie zablokowanie możliwości komentowania w ogóle. Fani ruszyli więc na inne portale i strony, żeby dyskutować o całym zajściu.

Wszyscy poczuli się urażeni

Przeprosiny opublikowane następnego dnia zarówno na stronie marki, jak i na Instagramie Jemerced wywołały kolejną falę krytyki. Jak tłumaczyła Jessica, błędem był brak ogłoszenia współpracy przy produkcji nowej linii koszulek. Fani zarzucili blogerce, że ani razu nie przyznała się do oszustwa i w swoich przeprosinach odnosiła się

Odpowiedź fanów pokazała jasno, że ani Jessica, ani Veclaim nie poradzi sobie z kryzysem. Kolejne błędy kosztowały markę sporo, jednak firma powoli odbudowuje swoją pozycję, a Jessica Mercedes stawia teraz na przejrzystą komunikację procesu produkcji ubrań, pokazując np. nagrania ze szwalni. Czy można było uniknąć ogromnej skali tego kryzysu? Oczywiście, że tak. Wystarczyło zacząć od natychmiastowych przeprosin skierowanych do wszystkich, a nie tylko do tych, którzy mogli poczuć się urażeni.

Afera metkowa – podejście drugie

Z kolejnym kryzysem metkowym zmierzyła się marka La Mania należąca do projektantki Joanny Przetakiewicz. Podobnie jak w przypadku Veclaim, klienci odkryli, że produkty promowane jako polskie produkowane są w innych krajach. Odpowiedź celebrytki była podobna do tej wystosowanej przez Veclaim. Przetakiewicz również tłumaczyła się błędem w przejrzystej komunikacji pochodzenia części produktów w ofercie firmy, poszła jednak o krok dalej. Nie przeprosiła ani razu, dodatkowo oskarżając dziennikarzy i fanów o hejt oraz celowe działania dążące do zniechęcenia klientów do La Manii. Czy przeprosiny bez przeprosin to dobra strategia na zażegnanie skutków kryzysu wizerunkowego? Projektantka mody w lipcu ogłosiła zamknięcie swojego butiku w Galerii Mokotów, więc można założyć, że jej pomysł na odbudowanie relacji z klientami nie zadziałał.

Dlaczego więc właścicielkom i managerom La Manii i Veclaim tak trudno było przeprosić? Można przypuszcza, że górę wzięły emocje, ale także brak odpowiedniego przygotowania do kryzysu. Prawdopodobnie w firmach nie było nikogo, kto miałby doświadczenie w komunikacji kryzysowej. A szkoda, bo obie afery metkowe – pomimo złożoności problemu – były możliwe do rozwiązania w bardziej przyjazny sposób.

Jak zrobić to lepiej?

Prawda jest taka, że nawet najlepsze przygotowanie do komunikacji kryzysowej nie zastąpi działań komunikacyjnych prowadzonych w trakcie trwania kryzysu. Jak więc przejść przez kryzys wizerunkowy firmy obronną ręką? Spróbuj zachować się dokładnie tak, jak sam chciałbyś być potraktowany – z szacunkiem oraz zrozumieniem dla swoich odbiorców. Poniżej znajdziesz pięć sposobów na prowadzenie komunikacji kryzysowej, ale pamiętaj, że każdy kryzys jest inny i wymaga indywidualnej strategii.

1. Zrozum swojego klienta

Przeanalizuj powody oburzenia odbiorców. Poświęć czas, aby zgłębić, dlaczego polityka Twojej marki nie spotkała się z uznaniem środowiska. Postaw się w miejscu klienta, spróbuj odpowiedzieć sobie na pytanie: czy ja zaufałbym tej firmie? Pamiętaj jednak, że reakcja musi

Jak przejść przez kryzys wizerunkowy obronną ręką? Spróbuj zachować się dokładnie tak, jak sam chciałbyś być potraktowany – z szacunkiem oraz zrozumieniem dla swoich odbiorców.

przypuszczeń, czy to już koniec nowej marki odzieżowej i kariery szafiarki. Czas do namysłu nad strategią działania w takiej sytuacji jest potrzebny, ale doba to zdecydowanie za długo. Zwłaszcza jeśli ma się do czynienia z kryzysem nagłośnionym w internecie, gdzie wszystko dzieje się w o wiele szybszym tempie. Oliwy do ognia dodało usuwanie negatywnych

wyłącznie do kwestii komunikowania pochodzenia produktów. W wystosowanym oświadczeniu znalazł się również tryb przypuszczający: „Przepraszam wszystkich, którzy poczuli się źle z tą sytuacją”. Po takim warunkowym przyznaniu się do błędu blogerka spotkała się z kolejną krytyką oraz hejtem, co spowodowało jej zniknięcie z mediów na miesiąc.



Rys. 1. Przeprosiny Jessiki Mercedes

być szybka. Jeśli nie odpowiesz na zarzuty, rozemocjonowany konsument sam poszuka wyjaśnienia zaistniałej sytuacji.

2. Przyznaj się do błędu

W komunikacji kryzysowej jest jedna najważniejsza zasada – jeśli kryzys wizerunkowy wynika z błędu firmy, przyznaj się do tego otwarcie. Przepraszaj nie tylko tych, którzy poczuli się urażeni, ale wszystkich swoich klientów, obserwatorów, współpracowników.

3. Obiecuj zmiany

Obiecuj zmiany i wprowadź je w życie. Jeśli działania Twojej marki nie spełniają oczekiwań klientów, możesz albo się do nich dopasować, albo zamknąć biznes. Oszustwo nie może się już powtórzyć, kolejne kłamstwo będzie gwoździem do trumny Twojej marki, a następne obraźliwe komentarze (jeśli takie padły ze strony przedstawicieli firmy) zostaną zapamiętane na długo.

4. Daj odbiorcom czas na ochłonięcie

Nawet jeśli przejdiesz przez wszystkie początkowe etapy komunikacji kryzysowej, nie spodziewaj się, że wszystko wróci do normy od razu. Daj swoim klientom chwilę czasu, żeby mogli odpocząć od emocji wywołanych działaniami marki. Tutaj dobrym przykładem jest zniknięcie Jessiki Mercedes z mediów po aferze metkowej. Blogerka dała sobie i fanom miesiąc na ochłonięcie, a po powrocie do internetu zaczęła powoli komunikować cały proces produkcji, podkreślając jego transparentność.

5. Odbuduj zaufanie

To najdłuższy etap całego procesu. Będzie trwał latami, a każdy błąd przypomni klientom o kryzysie. Uzbrój się w cierpliwość i bądź

szczerzy w komunikacji. Zaufanie odbiorców wróci powoli, ale tylko jeśli pokażesz, że na nie zasługujesz.

A co się stanie, jeżeli nie przeprosisz lub użyjesz popularnej formułki: „Przepraszam tych, którzy poczuli się urażeni”? W takim wypadku możesz być pewien, że czeka Cię druga fala kryzysu, tak jak w przypadkach wspomnianych na początku artykułu. Jeśli Tвої odbiorcy domagali się przeprosin, po lakonicznym oświadczeniu zaczną się odwracać od marki.

Kiedy nie przeproszać wcale?

Podjęcie decyzji o tym, czy i jak przeprosić, jest wbrew pozorom dość proste. Przepraszaj, jeśli dana sytuacja to Twoja wina, jeżeli działania wywołujące kryzys były niezgodne z DNA Twojej marki. Jeśli komunikujesz towary produkowane w Polsce i wspierające lokalne biznesy, a nakryto Cię na sprowadzaniu półproduktów z Maroka, to Twoim odbiorcom oczywiście należą się przeprosiny, bo spodziewali się czegoś innego. Jeśli natomiast burzę wywołało działanie zgodne z długofalową strategią marki, przeanalizuj dokładnie, czy popełniłeś błąd. Jeśli nie jesteś o tym przekonany, przeprosiny mogą jedynie oburzyć pozostałą część odbiorców.

Przed taką właśnie decyzją stanął CD Projekt RED, gdy w czerwcu dodał tęczę do logo w swoich kanałach w social mediach. Gry produkowane przez studio (Cyberpunk 2077, Wiedźmin) to między innymi historie o wolności wyboru, również w kwestii miłości, więc zabranie stanowiska przez wspomnianą markę w sprawie LGBT wydawało się naturalnym posunięciem. Czasowa zmiana logotypu była reakcją na medialne ataki na osoby o orientacji innej niż heteroseksualna. Zarówno w Cyberpunku 2077,

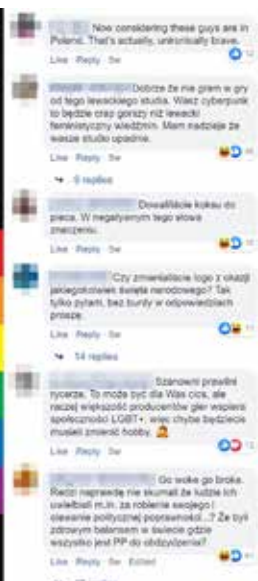
0 autorze



Anna Ryczkowska

Z mediami i komunikacją związana jest od dziesięciu lat – w tym czasie współpracowała z m.in. Wolves Summit, Endorfina Events, WebTalk Agency czy domem produkcyjnym Foszer Sawicki. Była też redaktorką w Polskim Radiu RDC. Obecnie zarządza strategią public relations oraz organizuje pracę biura prasowego.

jak i w grach z serii Wiedźmin temat tożsamości płciowej jest poruszany często. Wykorzystanie tęczy w komunikacji online nie spodobało się jednak części fanów studia, a na facebookowym profilu firmy posypały się negatywne komentarze. CD Projekt RED wytrzymał z tęczą w logo jedynie do końca czerwca uznawanego za miesiąc dumy osób LGBT+. Pośpiech w powrocie do starego logotypu został odebrany jako próba załagodzenia komunikacji z bardziej konserwatywnymi fanami, co znów nie spodobało się tym, którzy tęczę wspierali. Trzeba jednak przyznać marce, że nie ugięła się pod naciskami środowisk prawicowych i podkreśliła chęć zwalczania przejawów nietolerancji. Czy takie działanie się opłaciło? Zasięgi CD Projekt RED w social mediach poszybowały w górę, a firmę zaczęli wspierać również działacze LGBT i dziennikarze. O korzystnym wpływie opowiadania się publicznie po stronie wolności oraz tolerancji na zysk firmy wiedzą już od dawna korporacje takie jak Coca-Cola czy Netflix, więc reakcja CD Projekt RED była dobrym posunięciem. ■



Rys. 3. Komentarze pod tęczowym logo CD Projekt RED