

PRACE NAUKOWE

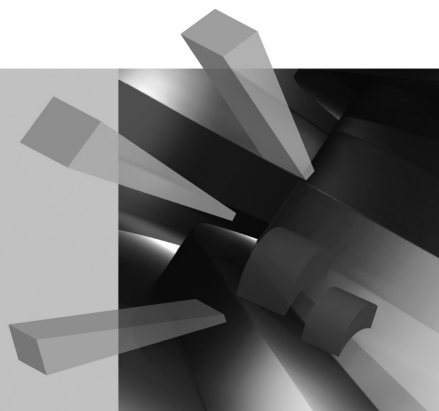
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrusiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning.....	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions.....	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Katarzyna Bachnik

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

STRATEGIA OBECNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W PRZESTRZENI INTERNETOWEJ W TRUDNYCH SYTUACJACH – PRZYKŁADY

Streszczenie: Celem artykułu jest zarysowanie problematyki interakcji między konsumentami i firmami w warunkach dynamicznego rozwoju rzeczywistości cyfrowej oraz wskazanie szans i zagrożeń związanych z pojawieniem się nowych kanałów komunikacji. Na konkretnych przykładach pokazano, jak mogą się kształtować te relacje nowego typu. Firma Dell i Timberland zostały zmuszone przez swoich konsumentów do tego, by zareagować na opinie wyrażone przez nich w mediach społecznościowych i obu udało się zażegnać ryzyko utraty reputacji. Firma Toyota z kolei posłużyła się nimi, by dotrzeć z ostrzeżeniami o wadzie produkcyjnej w kilku modelach do szerokiego grona klientów.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, kryzys, reakcja w internecie, komunikacja.

1. Wstęp

Świat realny i cyfrowy coraz bardziej się przeplatają. O tym, jak duże przełożenie mają te zależności na sferę relacji prywatnych, świadczy chociażby popularność gier typu *Second Life*. Fabuły tych gier osadzona jest w rzeczywistości wirtualnej, która bardzo często imituje świat realny, z tą różnicą, że jest on zdecydowanie bardziej doskonały, a każdy gracz może przyjąć dowolną tożsamość (niekoniecznie oddającą jego własną osobowość, preferencje i zwyczaje).

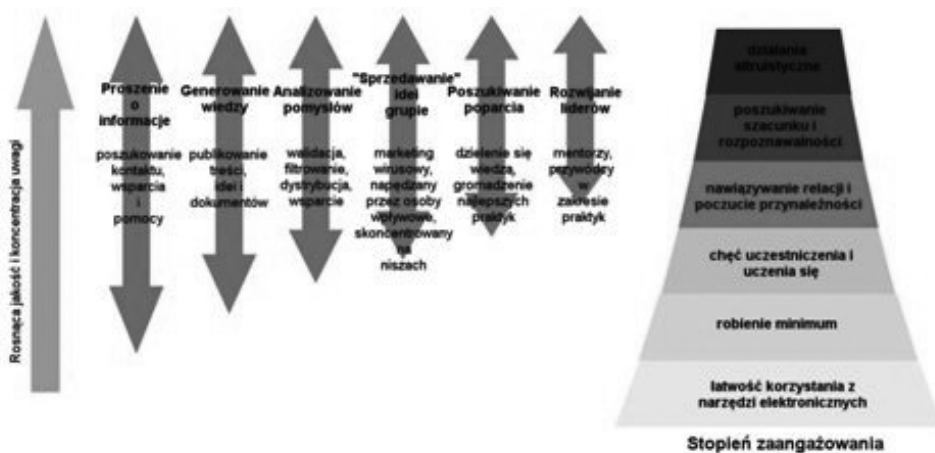
To przenikanie naznacza coraz większe piętno również na przedsiębiorstwach. Pomijając rozwój e-handlu, należy zwrócić uwagę na sposoby komunikowania się konsumentów z firmami i *vice versa*. Interakcje przybierają zdecydowanie dwustronny charakter, inicjatywa nawiązania kontaktu leży po obu stronach. Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne upoważniły konsumentów do wyrażania głośno swoich opinii i do działania w obliczu zdarzeń, które budzą ich emocje. A jako że te doświadczenia bardzo często są bezpośrednio związane z markami, toteż ekspresyjność użytkowników internetu w coraz większym stopniu równie bezpośrednio dotyka przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest zarysowanie problematyki interakcji między konsumentami i firmami w warunkach dynamicznego rozwoju rzeczywistości cy-

frowej. W odniesieniu do autentycznych przypadków sytuacji kryzysowych pokazano, jakie strategie wychodzenia z kryzysu przyjęły poszczególne przedsiębiorstwa. Istotny okazał się przepływ informacji między firmą i jej otoczeniem w nowym kanale komunikacji, jakim są media społecznościowe.

2. Media społecznościowe jako sposób na zaspokojenie odwiecznych potrzeb ludzkich

Jednym z nowych uwarunkowań prowadzenia działalności biznesowej w dobie internetu jest pojawienie się i szybkie upowszechnianie mediów społecznościowych, rozumianych jako oprogramowanie społeczne wykorzystywane przez użytkowników do współtworzenia treści i aktywnego partycypowania w rzeczywistości wirtualnej. To nowe środowisko cyfrowe nosi nazwę Web 2.0 i jest utożsamiane zarówno z samą filozofią działania internetu, jak i narzędziami dostępnymi jego użytkownikom, które znacząco zmieniają układ sił w ich kontaktach z biznesem. W konsekwencji strategia obecności firm w mediach społecznościowych, które stanowią główny kanał komunikacji, wymiany informacji i uczenia się, musi być solidnie zaplanowana i mądrze zrealizowana (w tym zakomunikowana), by przyniosła oczekiwane korzyści, zamiast stać się bronią obosieczną, skierowaną w reputację marki i poziom lojalności jej klientów.



Rys. 1. Piramida potrzeb użytkowników Internetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Shah 2010, s. 105].

Sieć staje się środowiskiem, w którym użytkownicy zaspokajają swoje rozliczne potrzeby (zob. rys. 1). Przyjmując za wzorzec model potrzeb Masłowa, można powiedzieć, że na różne rodzaje zachowań ludzkich przejawianych w otoczeniu cy-

frowym duży wpływ ma odczuwany poziom bezpieczeństwa, który jest po części uzależniony od stopnia znajomości narzędzi elektronicznych i komfortu związanego z korzystaniem z nich. To z kolei determinuje poziom i sposób angażowania się użytkowników w internecie. Może ono objawiać się w najprostszej formie, czyli poszukiwaniu informacji na określony temat, ale też może być powiązane z czynnościami o charakterze bardziej relacyjnym (towarzyskim) lub analitycznym, które mają swoje umocowanie w potrzebie przynależności do społeczności lub poszukiwania rozpoznawalności i szacunku.

Media społecznościowe, do których zalicza się takie formaty, jak blogi, mikroblogi, portale społecznościowe typu Facebook, platformy dzielenia się zdjęciami lub filmikami, oddają kontrolę nad informacjami użytkownikom. Sprawiają, że klienci firm stają się aktywni. To oni decydują, co chcą czytać i na jaki temat, filtrując dostępne treści, komentując je, dodając własne. Może to mieć ogromne przełożenie na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Jak wynika z badań, na świecie średnio 47% internautów pisze komentarze w sieci na temat wykorzystywanych produktów i usług, w serwisie Facebook aż 26% wszystkich dyskusji dotyczy usług bądź produktów, a co więcej, co druga decyzja zakupowa zapada na podstawie opinii znajomego opublikowanej w sieci [<http://www.wiadomosci24.pl>] (11.01.2014). Potencjał internetu w zakresie marketingu wirusowego i szeptanego, niezależnie od tego, kto jest autorem pierwotnego komunikatu, jest ogromny. Gdy dodać do tego fakt, że komunikacja w mediach społecznościowych przebiega zazwyczaj niezależnie od intencji przedsiębiorstw, jeszcze wyraźniej widać, że może ona stanowić dla nich szansę lub zagrożenie. I dlatego warto przeanalizować możliwe scenariusze zdarzeń.

3. Oddziaływanie mediów społecznościowych na świat realny

Dell może stanowić przykład firmy, która została zmuszona, by zareagować na to, co działo się w przestrzeni społecznościowej. I wyszła z tego doświadczenia wzmocniona. Czynnikiem, który zmotywował ją do świadomego i wyraźnego zaznaczenia swojej obecności w mediach społecznościowych, były negatywne opinie internautów i burzliwe dyskusje na forach na temat niskiej jakości obsługi klienta w firmie Dell.

W 2005 roku jeden z klientów firmy, Jeff Jarvis, zawiedziony poziomem świadczonych usług, dał na swoim blogu upust rozczarowaniu i oburzeniu. Co więcej, nie przebierał w słowach, pisząc wyraźnie i jednoznacznie: „Dell sucks. Dell lies. Put that in your Google and smoke it” (zob. rys. 2). Opisane przez niego doświadczenia związane z kontaktem z marką znalazły oddźwięk w internecie, który w niedługim czasie zyskał miano „Dell Hell”. Co więcej, w ciągu dwóch dni od ukazania się „diabolicznego” postu, stosowny komentarz opublikował „The New York Times”, a „Business Week” poświęcił sprawie jeden z artykułów [<http://www.customerthink.com>] (11.01.2014).



Rys. 2. Jeden z postów wymierzonych w firmę Dell

Źródło: [http://buzzmachine.com/2005/06/21/] (11.01.2014).

Mogłoby się wydawać, że niezadowolenie jednostki nie powinno być groźne dla marki tak renomowanej i posiadającej ugruntowaną pozycję na rynku jak Dell. Rzeczywistość okazała się jednak inna. Media społecznościowe pozwalają konsumentom na nieocenzurowane wypowiedzi, które w czasie rzeczywistym mogą znaleźć odbiorców na całym świecie. Dla uwag i komentarzy formułowanych na forach, blogach i w serwisach społecznościowych nie istnieją bariery w postaci odległości geograficznych czy stref czasowych. To, co kiedyś mogło być nawet nigdy nieprzeczytaną notatką w księdze skarg i zażaleń, dziś może urosnąć do skali burzy medialnej, toczącej się w nietradycyjnych kanałach i zyskującej ogromne grono zwolenników.

Firma Dell umiała zareagować szybko i skutecznie. Postanowiła pozostać w kanale, przez który komunikował się jej klient. I była to trafna decyzja. Inicjator całego „zamieszania” wokół marki nie omieszkał na swoim blogu skomentować późniejszej reakcji Della, a warto zaznaczyć, że całkowicie zmienił front: „Dell learns to listen. The computer maker takes to the blogosphere to repair its tarnished image. In the age of customers empowered by blogs and social media, Dell has leapt from worst to first” [http://blogcampaigning.com/2007] (10.01.2014).

Najbardziej widzialną odpowiedzią firmy na to internetowe zamieszanie, uderzające w reputację marki, było stworzenie witryny Direct2Dell, firmowego bloga na temat produktów i usług, który zrzesza pracowników i konsumentów. W ten sposób ci pierwsi uzyskują stale informacje zwrotne od użytkowników swoich produktów, co sprawia, że firma ma szansę, by je ulepszać, modyfikować pod kątem oczekiwań rynkowych, a także dbać o lojalność dotychczasowych klientów i pozyskiwać nowych. Zamiast walczyć z konsumentami i pacyfikować blogerów, Dell włączył się do dyskusji i przyznał, że problem z jakością obsługi klienta rzeczywiście istnieje. Pomijając założenie bloga, firma przeznaczyła dodatkowo 150 milionów dolarów na działalność operacyjną w tej dziedzinie [<http://www.slideshare.net/>] (10.01.2014).

Przykład Della udowodnił, jak dużą władzę może mieć pojedyncza jednostka, jeśli chodzi o generowanie „szumu” wokół konkretnej firmy. Jeden niezadowolony klient może pozyskać grono zwolenników i w sposób zmasowany uderzyć w dobre imię marki. Cóż zatem mówić o konsekwencjach ataku zaplanowanego i przeprowadzonego przez całą organizację? Z tego rodzaju kryzysem, wywołanym przez grupę aktywistów z globalnej organizacji non profit Greenpeace, musiała się zmierzyć firma Timberland.

Zagrożenie ze strony organizacji bądź grupy osób, które wyrażają sprzeciw wobec konkretnych praktyk społecznych czy środowiskowych firm, może przybierać postać organizowanych protestów i bojkotów oraz oświadczeń kierowanych do mediów. Celem tego rodzaju działań jest wywarcie nacisku i wymuszenie na przedsiębiorstwie zmiany stosowanych praktyk. Podobnie jak marki Cheesecake Factory i Chili's stały się celami ataków konsumentów, wyrażających głośne obawy o skutki niezdrowej diety Amerykanów, również firmy Timberland, Target i Whole Foods musiały się zmierzyć z presją na stosowanie bardziej zrównoważonych źródeł zaopatrzenia w surowce [<http://bus.wisc.edu/mba/>] (10.01.2014).



Rys. 3. „Zrównoważona” para obuwia damskiego marki Timberland wraz z możliwością skomentowania w mediach społecznościowych

Źródło: [<http://www.timberland.com/>] (10.01.2014).

1 czerwca 2009 roku był dniem rozpoczynającym walkę firmy Timberland o zachowanie dobrego imienia¹. Firma została zarzucona drogą e-mailową oskarżeniami o wspieranie pracy niewolniczej, niszczenie lasów tropikalnych Amazonii i pogłębianie globalnego ocieplenia. W ciągu kilku następnych tygodni liczba wiadomości poruszających ten sam problem środowiskowy osiągnęła sześćdziesiąt pięć tysięcy. Prezes firmy postanowił nie lekceważyć głosów zwolenników organizacji Greenpeace. Przytaczane argumenty i fakty dały mu do myślenia o tyle, że nie był w stanie z pełną świadomością odpowiedzieć na stawiane firmie zarzuty. Greenpeace dostrzegł pewną lukę w praktykach firmy, która szczyliła się „zielonym” wizerunkiem (w logo firmy jest drzewo) i od dawna angażowała się w rozwiązywanie problemu wylesiania („Zasadziliśmy milion drzew w Chinach, na całym świecie organizujemy wspólnotowe imprezy odnawiania w miastach obszarów zielonych”). Niemniej w sposób pośredni nie kontrolowała źródeł dostaw skóry z Brazylii: nie weryfikowała, czy jej dostawcy wycinają nielegalnie dżunglę Amazonii pod hodowlę krów czy nie.

Choć tylko niewielki ułamek używanej przez firmę Timberland skóry do produkcji obuwia pochodzi z Brazylii, jej prezes nie zdecydował się na najprostsze rozwiązanie, czyli zmianę dostawców. Postanowił w sposób metodyczny podejść do zagadnienia śledzenia pochodzenia skór i zaprojektować długofalowe rozwiązanie. W tym celu zainicjował dialog z organizacją Greenpeace na temat niszczenia lasów tropikalnych przez branżę obuwniczą. Podjął również rozmowy z konkurentami. Fakt, że Greenpeace uderzył równocześnie w przedsiębiorstwa skupujące wołowinę i brazylijskich polityków, którzy zaczęli bliżej przyglądać się hodowcom łamiącym prawo, sprawił, że wprowadzanie zmian w całym łańcuchu dostaw stało się łatwiejsze – sprawa nabrała pewnego rozgłosu, więc dostawcy zostali zmuszeni do stworzenia map hodowli i monitorowania jej w całym kraju, a sprzedawanej skórze wystawiano certyfikaty potwierdzające, że nie pochodzi ona ze zwierząt wypasanych w rejonach wyciętych lasów.

Swoje doświadczenia ze „współpracy” z ekologami aktywistami prezes Timberlandu, Jeff Schwarz, zawarł w trzech radach:

1. Kiedy atakują cię rozwścieczeni aktywiści, nie stój milcząco z założonymi rękami.
2. Z drugiej strony nie bądź naiwny i nie witaj aktywistów z otwartymi ramionami.
3. Kiedy sytuacja jest napięta, obserwuj i słuchaj [Swartz 2011].

Tym samym zwraca on uwagę na fundamenty procesu komunikacji. Podkreśla istotę tak zarówno mówienia, jak i słuchania. To oznacza, że dobrze zaplanowana reakcja na kryzys pojawiający się w mediach społecznościowych musi być oparta na rozpoznaniu swoich potencjalnych „przeciwników”, zrozumieniu pobudek ich

¹ Opis przypadku na podstawie: J. Swartz, *Jak prezes Timberlandu stawiał czoła rozgniewanym aktywistom*, Harvard Business Review Polska, maj 2011, <http://www.huffingtonpost.com>; <http://www.fastcompany.com> (10.01.2014).

działania, wyjaśnieniu motywów postępowania przedsiębiorstwa i zbudowaniu rozwiązania, które będzie najbliższe sytuacji typu „win-win”.

4. Wpływ świata realnego na dynamikę mediów społecznościowych

Sytuacje, w których użytkownicy internetu wykorzystują dostępne im narzędzia do tego, by zaprotestować przeciwko praktykom organizacyjnym, zwrócić uwagę opinii publicznej na dostrzeżony problem etyczny lub środowiskowy albo szukać alternatywnych źródeł informacji o podmiotach gospodarczych, to jedna strona medalu. Drugą stanowią aktywne przedsiębiorstwa, które umiejętnie korzystają z tych samych narzędzi, by osiągać własne cele. Podejmowane działania mogą wpisywać się w działalność marketingową lub politykę transparentności informacyjnej albo być nakierowane na poszerzanie bazy klientów lub podtrzymywanie lojalności dotychczasowych odbiorców produktów lub usług. Sięganie po media społecznościowe może być także podyktowane chęcią zapobieżenia kryzysowi.

Toyota stanowi dobry przykład firmy, która rozumie zasady funkcjonowania w świecie wirtualnym i umie odpowiednio zareagować w sytuacji kryzysowej². W 2010 roku przedsiębiorstwo musiało zmierzyć się z kolosalnym problemem usterki technicznej, polegającym na tym, że pedał gazu mógł się w każdej chwili zablokować i sprawić, że kierowca straci nad autem kontrolę. Problem dotyczył głównie aut przeznaczonych na rynek amerykański, na którym odnotowano kilkadziesiąt śmiertelnych wypadków spowodowanych właśnie tą wadą produkcyjną. Reakcją firmy było zwołanie globalnej akcji serwisowej obejmującej 8,1 miliona swoich samochodów sprzedanych na całym świecie i deklaracja tymczasowego wstrzymania produkcji ośmiu „podejrzanych” modeli (w tym najbardziej popularnych camry i corolli).

Próby wyjaśnienia sytuacji w tradycyjnych mediach nie uspokoiły Amerykanów, którzy ostro krytykowali markę za lekceważenie kwestii bezpieczeństwa, tym bardziej że jej wizerunek był oparty na niezawodności aut. Firma sięgnęła zatem do innych kanałów komunikacji. Powołała specjalny sztab odpowiedzialny za relacje z fanami firmy na Facebooku, Twitterze i na innych portalach społecznościowych, jego zadaniem było monitorowanie rozmów odbywających się online i odpowiadanie na wszystkie zapytania i wątpliwości klientów. To było dobre posunięcie.

W przeciwieństwie do innych marek, które woła ukrywać swoje potknięcia, Toyota otwarcie informowała swoich klientów i całą opinię publiczną o potencjalnym zagrożeniu. Tym samym próbowała zminimalizować skalę kryzysu, poniekąd nagłaśniając go. I miała rację: na Twitterze podczas wybuchu kryzysu Toyoty było pisanych 30 wiadomości na minutę na ten temat, co pokazało, jak silny i rozległy

² Studium przypadku opracowane na podstawie: <http://infosocialmedia.blogspot.com/>; <http://autentika.pl/blog/toyota>; <http://marketing.org.pl/index> (10.01.2014).

może być odzew ze strony konsumentów i jak bardzo jest on nie do skontrolowania. Z drugiej strony ta strategia pełnej przejrzystości informacyjnej i autentyczności opłaciła się w tym sensie, że klienci odebrali reakcję firmy jako przejaw troski i dali upust swoim odczuciom w sieci. Strona firmowa Toyoty na Facebooku (zob. rys. 4.) od momentu pojawienia się informacji o usterce zanotowała wzrost liczby fanów z 71 tysięcy do 82 tysięcy, co więcej, zwolennicy marki zaczęli aktywniej identyfikować się z nią, publikować komentarze wspierające concern i zdjęcia swoich pojazdów. Tak więc można powiedzieć, że marka przedłożyła ratowanie reputacji marki i utrzymanie lojalności klientów nad finansowy koszt przeprowadzenia akcji serwisowej (szacunkowo ok. 2 miliardów dolarów).

The screenshot shows the Toyota USA Facebook page interface. At the top, there are navigation elements: 'Toyota USA', 'Oś czasu', '2010', and a 'Lubię to!' button. The main content area features a post from Toyota USA dated February 5, 2010, titled 'Hi fans - Online community Digg is offering you an opportunity to submit and vote on questions you want to see answered by Toyota. President & COO Jim Lentz will be answering the most popular community questions during an upcoming live video interview.' Below this post are interaction buttons: 'Lubię to!', 'Dodaj komentarz', 'Udostępnij', and engagement counts (70 likes, 71 comments). Below the post are three comments from fans: Rob Britton (Feb 5, 2010) with 4 replies, Ivis Melany Perez-Caraballo (Feb 2, 2010) with 1 reply, and another comment from Toyota USA dated Feb 3, 2010, regarding a recall plan, with 11 likes and 66 comments.

Rys. 4. Przykładowa aktywność przedstawicieli firmy Toyoty i jej fanów na Facebooku

Źródło: [http://www.facebook.com/toyota] (10.01.2014).

5. Zakończenie

Media społecznościowe stanowią platformę komunikacji, która niweluje asymetrię informacyjną po stronie konsumentów i pozwala im prowadzić dialog z firmami. O tym, czy zamieszczona na blogu lub forum negatywna ocena doświadczenia z kontaktu z produktem czy usługą może stać się początkiem kryzysu, decyduje wiele czynników. Jednym z nich jest zdolność firm do zaznaczenia swojej obecności

w tych kanałach, do dzielenia się informacjami o swoich działaniach i zamierzeniach oraz do elastycznego reagowania w obliczu zmieniających się nieustannie oczekiwań klientów. Własne strony internetowe i blogi to podstawowe narzędzia nawiązywania kontaktu z klientami w sieci. Pozwalają one nie tylko zamieszczać pełne i aktualne dane o rozwoju sytuacji, ale również na bieżąco zbierać komentarze użytkowników i ich sugestie odnośnie do możliwych rozwiązań zaistniałego problemu. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom o transparentność informacyjną, firma pokazuje, że dba o wzajemne relacje.

Przedsiębiorstwa często mają do czynienia ze zorganizowanym „atakami”, co wymaga ostrożnego dobierania argumentacji i dokładnego wyjaśnienia sytuacji będącej zarzewiem kryzysu – przytaczanie faktów i autentycznych dowodów na poparcie głoszonych tez i uzasadnień może mieć tu kluczowe znaczenie. Zważywszy na to, że jeden negatywny komentarz może w szybkim tempie wywołać lawinowy protest, nie należy lekceważyć opinii, które stoją w sprzeczności z wartościami firmy lub jej dotychczasowymi praktykami.

Przedstawione przykłady reakcji firm na zaistniałe kryzysy pokazują, że można zaprojektować reakcję, która zniweluje ryzyko utraty reputacji i pozytywnie odbije się na relacjach firmy z klientami. Umiejętność posługiwania się nowymi mediami jest istotna o tyle, że to tam toczy się bitwa o serca konsumentów.

Niewątpliwie wiele wpisów zamieszczonych w sieci jest bardzo subiektywnych, emocjonalnych i odbiega od rzeczywistego przebiegu wypadków. Niemniej duża część zgłaszanych przez konsumentów problemów nosi znamiona prawdziwych i poważnych. Dlatego też zaprojektowanie odpowiedniego rozwiązania może przynieść firmie korzyści długofalowe, gdyż wymusi na niej opracowanie lepszych procesów i procedur lub modyfikację dotychczasowych praktyk. Firma Timberland udowodniła, że można konstruktywnie podejść do oskarżeń wymierzonych w firmę i na ich podstawie udoskonalić stosowane na co dzień praktyki.

Literatura

- Coombs W.T., *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*, Sage Publications, 2007.
- Funk T., *Web 2.0 and Beyond. Understanding the New Online Business Models, Trends and Technologies*, Praeger, 2009.
- Gillin P., *Secrets of Social Media Marketing. How to Use Online Conversations and customer Communities to Turbo-Charge Your Business*, Quill Driver Books, 2009.
- Jordan-Meier J., *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management. How to Manage the Media in the Digital Age*, CRS Press, 2011
- Kimmel A.J., *Connecting with Customers*, Oxford University Press, Oxford 2010.
- Li C., Bernoff J., *Groundswell. Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business Review Press, 2011.

- Ling R., *New Tech, New Ties. How Mobile Communication is Reshaping Social Cohesion*, MIT Press, 2008.
- Łaszyn A., *Komunikacja kryzysowa*, [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, red. B. Janiszewska, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.
- Qualman E., *Socialnomics. How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, John Wiley & Sons, 2011.
- Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Shah R., *Social Networking for Business. Choosing the Right Tools and Resources to Fit Your Needs*, Pearson Education, 2010
- Shih C., *The Facebook Era*, Pearson Education, 2009
- Swartz J., *Jak prezes Timberlandu stawiał czoła rozgniewanym aktywistom*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2011.
- Ulmer R.R., Sellnow T.L., Seeger M.W., *Effective Crisis Communication. Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publications, 2011
- Weber L., *Marketing to Social Web*, John Wiley and Sons, Hoboken 2009.

Źródła internetowe

- <http://autentika.pl/blog/toyota-walczy-w-social-media>.
- <http://blogcampaigning.com/2007/10/dells-hell-looking-back-with-jeff-jarvis/>.
- <http://bus.wisc.edu/mba/strategic-human-resource-management/blog/2013/01/22/pressure-to-change-how-do-companies-respond-to-environmental-or-social-activists>.
- <http://buzzmachine.com/2005/06/21/>.
- <http://infosocialmedia.blogspot.com/2010/03/kryzys-w-dobie-social-media-na.html>.
- <http://marketing.org.pl/index.php/go=2/act=2/aid=m4bc4beb5e26c2>.
- http://www.customerthink.com/article/you_can_learn_dell_hell_dell_did.
- <http://www.facebook.com/toyota>.
- <http://www.fastcompany.com/1327598/timberland-candor-moves-dial>.
- http://www.huffingtonpost.com/jeffrey-b-swartz/i-fought-the-law-and-the_b_247904.html.
- <http://www.slideshare.net/chaturvedibraj/dell-hell-a-social-media-learning>.
- http://www.timberland.com/category/index.jsp?categoryId=4216412&locale=en_US&language=US.
- http://www.wiadomosci24.pl/artykul/jak_oczarowac_tajemnica_o_fenomenach_portali_219239.html.

STRATEGY FOR THE PRESENCE OF COMPANIES IN THE AREA OF INTERNET IN DIFFICULT SITUATIONS – EXAMPLES

Summary: The aim of the article is to highlight interactions between consumers and companies in the context of dynamic development of digital world and to pinpoint opportunities and threats that arise from new communication channels. Examples from business practice show how those relations can be shaped. Dell and Timberland were forced by their consumers to react when unpleasant opinions arose in social media, but both of them managed to avoid reputational risk. Toyota, on the other hand, used social media to reach broad audience with the message that few of Toyota models have production flaws, which might be dangerous.

Keywords: social media, crisis, organizational reaction in Internet, communication.