KRYZYS EMPLOYER BRANDINGOWY W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA PRZYKŁADZIE EMPIKU

Iwona Lupa
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

1. Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój mediów społecznościowych w ciągu ostatnich lat spowodował, iż coraz częściej są one wykorzystywane przez różne jednostki jako narzędzie do wyrażania swojego niezadowolenia względem rzeczywistych lub rzekomych praktyk określonego przedsiębiorstwa np. jako pracodawcy. Może to być przyczyną tzw. kryzysu *employer brandingowego* i w konsekwencji doprowadzić do naruszenia wizerunku całego przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest analiza zjawiska kryzysu *employer brandingowego* w mediach społecznościowych, określenie jego skutków i sposobów zwalczania. Jako metodę badawczą zastosowano studium przypadku przedsiębiorstwa Empik.

2. Istota kryzysu w mediach społecznościowych

Zanim omówiona zostanie problematyka kryzysu w mediach społecznościowych, warto omówić istotę samych tych mediów. E. Brown [2012, s. 17] definiuje je jako zbiory stron internetowych i aplikacji, zaprojektowanych do tego, by zapewnić użytkownikom interakcje z ich znajomymi. Jeśli jednak przyjąć, że ogólnie media to środki przekazu, wówczas media społecznościowe (*social media*, SM) będą środkami, które umożliwiają tworzenie, przetwarzanie, odtwarzanie, udostępnianie, komentowanie wszelkich treści wizualnych i dźwiękowych (np. tekstu, obrazów, filmów, gier) [por. Heymann-Reder 2011, s. 20], zarówno przez jednostki indywidualne (osoby fizyczne), jak i instytucjonalne (np. przedsiębiorstwa, organizacje non profit, instytucje publiczne). Warto też dodać, że do mediów społecznościowych zalicza się: serwisy społecznościowe (np. Facebook, Youtube), fora, grupy dyskusyjne, blogi i czaty [Kuziak 2012, s. 147-148], a ponadto także: intranety (tj. platformy interakcyjne wewnątrz danej organizacji), wirtualne światy oraz wirtualne gry [por. Eyrich, Padman, Sweetserm 2008, s. 412-414].

Specyficzne cechy mediów społecznościowych, takie jak m.in.: powszechny do nich dostęp, możliwość dwukierunkowej komunikacji w czasie rzeczywistym, czy anonimowość użytkowników, sprawiają, iż media te stają się często miejscem upubliczniania różnego rodzaju opinii także o przedsiębiorstwach. To z kolei może doprowadzić do sytuacji kryzysowej. Jak podaje G. Miller, kryzys w mediach społecznościowych to „upublicznienie negatywnej informacji o firmie, która ma szeroki zasięg i z każdą godziną dociera do kolejnych tysięcy użytkowników" [Miller 2012, s.

46]. Samo jednak upublicznienie negatywnych opinii odnośnie danego przedsiębiorstwa nie można nazwać kryzysem. Stanowi ono tylko jego ognisko. Istotna będzie z kolei reakcja społeczności zgromadzonej w mediach społecznościowych na owe informacje. Jeśli będzie ona negatywna, wówczas można mówić o kryzysie. W związku z tym kryzys w mediach społecznościowych można zdefiniować jako sytuację, w której w sposób nagły i gwałtowny zagrożony staje się wizerunek np. przedsiębiorstwa na skutek upowszechnienia w mediach społecznościowych negatywnych informacji na jego temat.

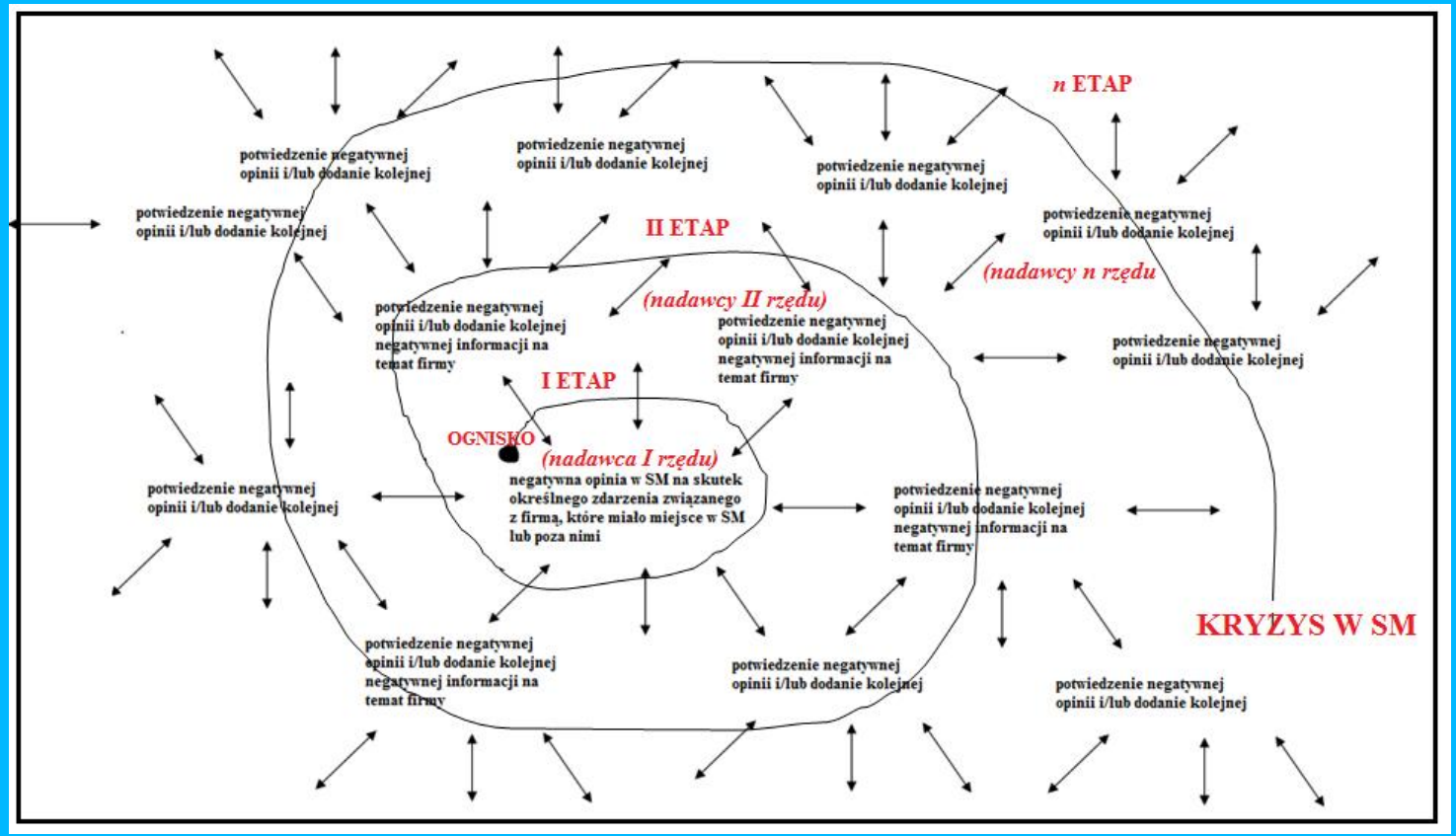
Do podstawowych ognisk kryzysu w mediach społecznościowych należy zaliczyć głównie:

— działania konkurencji (czarny PR) (np. zamieszczanie negatywnych (często fałszywych) komunikatów przez konkurencję odnośnie rzeczywistych lub rzekomych zaniedbań danego przedsiębiorstwa w różnych obszarach jego działalności),
— błędy w komunikacji (np. przedsiębiorstwo X na swoim profilu w mediach społecznościowych zamieszcza pytanie: „czym X zaskoczył cię w ostatnim czasie", przez co prowokuje społeczność internetową do negatywnego wypowiadania się o tym przedsiębiorstwie),
— negatywne komunikaty interesariuszy przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na jego temat na skutek rzeczywistych lub rzekomych uchybień w różnych obszarach jego działalności (np. niezadowolenie klientów z obsługi, niezadowolenie obecnych lub byłych pracowników w związku ze złym ich traktowaniem przez pracodawcę, niezadowolenie społeczeństwa lokalnego na skutek zanieczyszczenia środowiska przez przedsiębiorstwo, itp.).

Warto zauważyć, iż samo zdarzenie, które jest bezpośrednią przyczyną negatywnego wypowiadania się o przedsiębiorstwie, może zajść zarówno w mediach społecznościowych, jak i poza ich obszarem. O kryzysie w mediach społecznościowych będzie mowa jednak zawsze w sytuacji, gdy na skutek tego zdarzenia rozpowszechniona zostanie w mediach społecznościowych negatywna informacja odnośnie działalności określonego przedsiębiorstwa i która w dalszej kolejności wywołuje negatywną reakcję wśród społeczności tych mediów. Przykładowo klient może być niezadowolony z obsługi określonego banku w jednej z jego placówek. Postanawia skomentować ten fakt na jednym z portali społecznościowych. Informacja ta dociera do innych użytkowników tego portalu społecznościowego, którzy (przynajmniej w większości) nie tylko ją potwierdzają, dodając przy tym swoje przykłady, ale też podają inne negatywne informacje na temat tego banku. Te z kolei powodują falę kolejnych negatywnych opinii odnośnie tej instytucji. Spirala się napędza. Należy podkreślić, iż na każdym etapie komunikacji następuje sprzężenie zwrotne (nadawcy komunikatów odbierają również komunikaty od odbiorców i mogą się do nich dodatkowo odnieść). Negatywne informacje docierają do coraz szerszego grona użytkowników mediów społecznościowych. Obecni i potencjalni klienci tego banku mogą nawet publicznie deklarować, iż nie będą korzystać z usług tego banku, zachęcając do tego innych użytkowników. Wizerunek banku zostaje poważnie zagrożony. Mamy więc do czynienia z kryzysem w mediach społecznościowych (rys. 1). Brak jakiejkolwiek reakcji ze strony banku w takiej sytuacji może doprowadzić do utraty wielu klientów. Kryzys wizerunku w krótkim czasie może odbić się na kondycji finansowej banku.

W całym opisanym mechanizmie kryzysu kluczową rolę odgrywają przynajmniej trzy parametry:

— sentyment komentarzy – musi dominować negatywny,



Rys. 1. Mechanizm kryzysu w mediach społecznościowych
Źródło: opracowanie własne.

— czas rozpowszechniania informacji – powinien być stosunkowo krótki, komentarze powinny pojawiać się praktycznie jeden po drugim, może to być kwestia dni, godzin, minut, a nawet sekund;
— liczba użytkowników zaangażowanych w dyskusję – powinna być wystarczająco duża, aby zagrozić wizerunkowi przedsiębiorstwa; będzie ona zatem zależeć od wielu zmiennych, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, liczba jego klientów, zasięg przedsiębiorstwa (np. lokalny, krajowy, globalny), itp.

Liczby użytkowników zaangażowanych w dyskusję nie należy utożsamiać z liczbą odbiorców negatywnych komunikatów na temat danego przedsiębiorstwa. Ta ostatnia często znacznie przewyższa tę pierwszą, gdyż większość odbiorców często pozostaje bierna i nie uczestniczy w dyskusji w mediach społecznościowych, co jednak nie oznacza, iż komunikat ma neutralny wpływ na ich opinię odnośnie tego przedsiębiorstwa. Również u nich może wywoływać negatywną reakcję względem danej firmy.

Od liczby użytkowników zaangażowanych w dyskusję zależy zasięg negatywnych komunikatów, a zatem liczba ta decyduje o etapie sytuacji kryzysowej. Za pierwszy etap można uznać samo wysłanie negatywnego komunikatu (nadawca I rzędu). Drugi etap może być wówczas, gdy następuje potwierdzenie tego komunikatu przez bezpośrednich odbiorców (odbiorcy I rzędu i nadawcy II rzędu) i wysłanie przez nich kolejnych negatywnych opinii. Następne etapy mogą mieć miejsce, gdy komunikat dochodzi do odbiorców kolejnego rzędu, którzy również potwierdzają wcześniejsze opinie i wysyłają dalsze.

W przypadku, gdy w mediach społecznościowych pojawia się istotna liczba negatywnych komunikatów odnośnie danego przedsiębiorstwa jako pracodawcy, co powoduje negatywną reakcję wśród większości społeczności internetowej, wówczas mamy do czynienia z kryzysem *employer brandingowym*. Będzie o tym mowa w dalszej części opracowania.

3. *Employer branding* w mediach społecznościowych

Pojęcie *employer branding* funkcjonuje od lat 90. XX wieku. Definiowane może być jako zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści osiąganych poprzez zatrudnienie i identyfikowanych z firmą-pracodawcą. Główną rolą *employer brandingu* jest wprowadzenie spójnych ram dla zarządzania, aby móc skoncentrować się na priorytetach, zwiększyć produktywność i usprawnić proces rekrutacji, zwiększyć retencję pracowników oraz ich zaangażowanie [Barrow, Mosley 2006, s. 3].

Silna marka pracodawcy pomaga organizacji stawić czoła każdemu wyzwaniu w obszarze rekrutacji czy retencji pracowników. Sprzyja w pozyskaniu i zachowaniu najlepszych ludzi w organizacji. Kiedy cele, wartości i procedury przedsiębiorstwa są znane wszystkim, wówczas w procesie rekrutacji można łatwo uniknąć kandydatów, którzy reprezentują cele i wartości niezgodne z tymi, które reprezentuje dana organizacja. Co więcej, najlepsi pracownicy w branży poszukują też najlepszych organizacji, zatem dobra marka pracodawcy pomaga w przyciąganiu talentów. *Employer branding* jest polityką komunikacyjną, oddziałującą na zwiększenie produktywności pracowników i definiuje organizacyjny profesjonalizm. Jest też pomocny w utrzymaniu retencji pracowników oraz wzmacnia siłę organizacji w stawianiu czoła różnym wyzwaniom. Ponadto *employer branding* jest składową ogólnego publicznego

wizerunku organizacji, co pomaga w osiąganiu pieniężnych (jak np. sprzedaż) i niepieniężnych (np. *goodwill*) bonifikatów [Gupta, Patti, Marwah 2014, s. 3-4].

Media społecznościowe mogą odgrywać kluczową rolę w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy w sensie pozytywnym, jak i negatywnym. Celem kreowania pozytywnej marki przedsiębiorstwa m.in. jako pracodawcy w mediach społecznościowych coraz częściej wykorzystuje się instytucję adwokatów marki. Adwokat marki (*brand advocate*) to osoba (np. klient lub pracownik), która mówi pozytywnie o danej marce, a w razie konieczności staje w jej obronie i rekomenduje ją, wykorzystując np. technikę „podszeptywania" (*word-of-mouth*) [por. *Brand advocate* 2014, dok. elektr.]. Należy podkreślić, że adwokaci marki utożsamiają się z podstawowymi wartościami marki i są wobec niej lojalni. Warto jednak podkreślić, iż przedsiębiorstwa, które chcą czerpać korzyści z instytucji adwokata marki, powinny wpierw stworzyć program adwokatury marki, angażujący wybrane osoby (np. klientów, pracowników) do tego, by były adwokatami ich marki. Budowanie programu adwokatury marki w mediach społecznościowych składa się z co najmniej sześciu etapów. Są to [Patel 2012; Atkins 2014]:

1. Identyfikacja potencjału adwokatów marki.
2. Nawiązanie relacji z adwokatami marki.
3. Ustalenie systemu motywacyjnego dla adwokatów marki.
4. Ułatwienie adwokatom marki dzielenia się treściami związanymi z daną marką.
5. Pozostawienie swobody adwokatom marki.
6. Monitorowanie działań adwokatów marki i mierzenie efektów.

Jak wspomniano adwokatami marki mogą być pracownicy, którzy będą zachęcani (pozytywnie motywowani, lecz nie przymuszani) do wyrażania pozytywnej opinii o przedsiębiorstwie, w którym pracują, będą dzielili się swoją wiedzą oraz będą występować w roli ekspertów, co także wpływa pozytywnie na ogólny wizerunek przedsiębiorstwa, również jako pracodawcy. Staną się pracowniczymi adwokatami przedsiębiorstwa (*employee advocacy*). W tab. 1. zestawiono najbardziej aktywnych *employee advocacy* według określonych przedsiębiorstw zgodnie z rankingiem SocialLook.

Tab. 1. Najbardziej aktywni *employee advocacy* w listopadzie 2014

	Firma	Liczba pracowników aktywnych na Twitterze	% wszystkich pracowników	% pracowników aktywnych na Twitterze	Liczba osób obserwujących profile pracowników na Twitterze	Liczba tweetów wysyłanych przez pracowników	Liczba tweetów firmy
1	BSkyB	1,287	6.8	64.8	6,473,103	55,461	6,401
2	Salesforce	1,576	11.8	65.6	933,022	28,800	4,231
3	Adobe Systems	1,516	12.8	56.5	1,009,008	27,587	4,258
4	Yahoo!	797	6.8	56.5	4,082,941	35,829	2,707
5	Activision Blizzard	291	4.2	75.6	680,492	19,084	1,766
6	Electronic Arts	998	12.0	56.8	1,014,922	43,567	3,650

7	Google	2,192	4.1	50.8	3,223,984	50,754	3,575
8	Microsoft	3,601	3.6	65.1	3,194,013	107,781	10,616
9	Intuit	715	8.9	49.8	265,117	13,442	5,344
10	AOL	266	4.8	55.3	1,113,805	9,136	322

Źródło: [Employee Advocacy 2015, dok. elektr.]

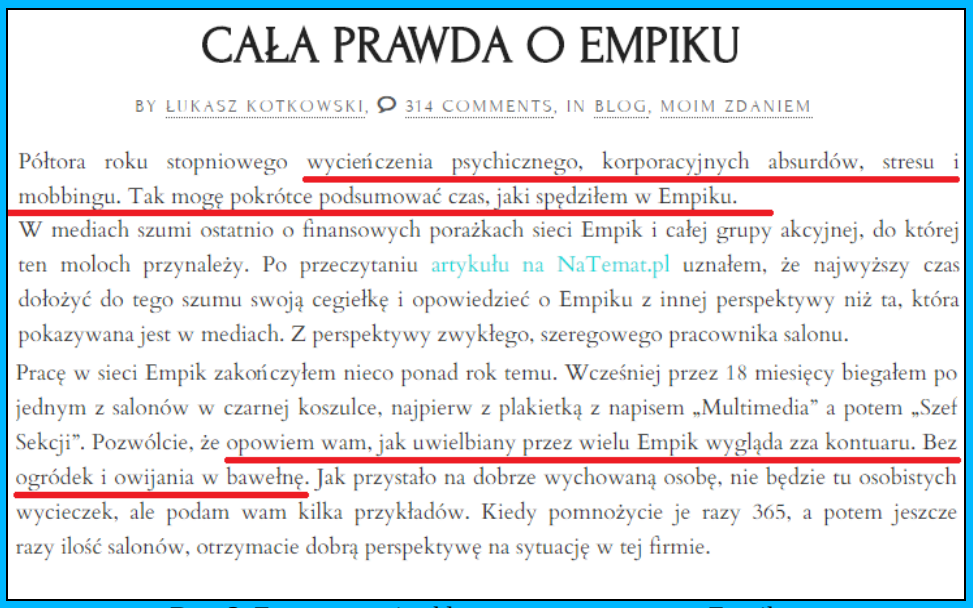
Najwyżej w rankingu jest przedsiębiorstwo BSkyB, którego aż ok. 65% załogi pracowniczej jest aktywna na Twitterze. Obserwuje ich blisko 6,5 mln osób, a łącznie w listopadzie 2014 roku wysyłali oni ok. 55,5 tys. postów, podczas gdy na oficjalnym profilu firmy tych postów pojawiło się niespełna 6,5 tys. Te dane pokazują, jak dużą siłę oddziaływania może mieć instytucja *employee advocacy* poprzez ogromny jej zasięg – jeśli wziąć pod uwagę liczbę osób ich obserwujących - w mediach społecznościowych.

Jednocześnie jednak, jeśli dojdzie do rozpowszechniania negatywnych komentarzy na temat przedsiębiorstwa jako pracodawcy, może to doprowadzić do kryzysu. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w maju 2013 roku aż 18% Włochów przyznało, iż zdarzyło im się zamieścić na swoim profilu społecznościowym obraźliwe treści na temat swojego przełożonego lub firmy, w której byli zatrudnieni, tylko pod wpływem negatywnych emocji. W Hiszpanii odsetek tych osób wynosił 16%, w Niemczech, Australii i Stanach Zjednoczonych – 15%, Czechach – 12%, Kanadzie i Wielkiej Brytanii – 11%, a Japonii, Francji i Nowej Zelandii – 10%. Średnia dla wszystkich krajów to 13%[1] [*Young People's*…. 2015, dok. elektr.]. Te dane pokazują, iż aktywność pracowników w mediach społecznościowych może być zagrożeniem dla *employer brandingu* danego przedsiębiorstwa. Wpływ treści zamieszczanych na portalach społecznościowych przez pracowników na ogólny wizerunek przedsiębiorstwa jest coraz częściej zauważany również w Polsce. Przykładowo pracownicy stacji telewizyjnej TVN otrzymali ogólne zalecenia dotyczące ich aktywności w mediach społecznościowych. W zaleceniach tych podkreśla się fakt, iż w serwisach społecznościowych pracownicy ci nie przestają reprezentować stacji i publikując treści w Internecie, nawet na swoim prywatnym profilu, wciąż pozostają dziennikarzami. W związku z tym są zobowiązani do przestrzegania zasady bezstronności i do rozważnego zamieszczania wszelkich wpisów. Nie mogą zamieszczać niczego, co by podważało wiarygodność i autorytet ich jako dziennikarzy, ich kolegów, czy całej stacji TVN. Dodatkowo zobligowani są do ochrony poufnych i prywatnych informacji [*Dekalog*…, dok. elektr.]. Zbiór powyższych zaleceń stanowi zatem pewien kodeks etyczny zachowania pracowników w mediach społecznościowych. Pojawia się jednak problem, czy taki kodeks mógłby mieć zastosowanie w każdym większym przedsiębiorstwie i czy nie narusza on swobody i wolności pracowników. Pytanie pozostaje otwarte. Bez względu jednak na to, jakie narzędzia przedsiębiorstwa zastosują w ochronie swojego wizerunku (czy adwokaturę marki, czy kodeks etyczny, czy jeszcze coś innego), kryzys *employer brandingowy* w mediach społecznościowych zawsze jest dużym zagrożeniem, o czym świadczy przykład Empiku

4. Analiza i ocena postawy Empiku wobec kryzysu jego marki jako pracodawcy w mediach społecznościowych

[1] Badania zostały przeprowadzone w maju 2013 roku na próbie 20225 osób w wieku 16-34 lat.

Jako przykład kryzysu employer brandingowego, który rozpoczął się i trwa w mediach społecznościowych, jest kryzys Empiku. Jest to sieć handlowa działająca w Polsce, znana głównie ze sprzedaży książek, wydawnictw muzycznych, filmów, gier i prasy. W dniu 3 lutego 2015 roku były pracownik tego przedsiębiorstwa, który rok wcześniej był sprzedawcą w jednym z salonów Empiku, zamieścił na swoim blogu wpis, w którym szczegółowo opisał warunki pracy w tym przedsiębiorstwie. Wspomniał m.in. o bardzo niskich wynagrodzeniach, jakie oferuje firma zarówno dla sprzedawców, jak i kierowników oraz szefów sekcji, zupełnie nieproporcjonalnych do zakresu ich obowiązków, o mobbingu pracowników, nakłanianiu ich do sprzedaży określonych produktów, absurdalnych wymaganiach dotyczących promocji, wymuszaniu nadgodzin, a także zawyżonych planach obrotu sprzedażowego, którym nikt nie był w stanie sprostać. Wskazuje również na horrendalnie wysokie marże, jakie Empik nakłada na produkty bardzo niskiej jakości. Pracę w firmie Empik bloger podsumował jako „półtora roku stopniowego wycieńczenia psychicznego, korporacyjnych absurdów, stresu i mobbingu" (rys. 1).



CAŁA PRAWDA O EMPIKU

BY ŁUKASZ KOTKOWSKI, 314 COMMENTS, IN BLOG, MOIM ZDANIEM

Półtora roku stopniowego wycieńczenia psychicznego, korporacyjnych absurdów, stresu i mobbingu. Tak mogę pokrótce podsumować czas, jaki spędziłem w Empiku.

W mediach szumi ostatnio o finansowych porażkach sieci Empik i całej grupy akcyjnej, do której ten moloch przynależy. Po przeczytaniu artykułu na NaTemat.pl uznałem, że najwyższy czas dołożyć do tego szumu swoją cegiełkę i opowiedzieć o Empiku z innej perspektywy niż ta, która pokazywana jest w mediach. Z perspektywy zwykłego, szeregowego pracownika salonu.

Pracę w sieci Empik zakończyłem nieco ponad rok temu. Wcześniej przez 18 miesięcy biegałem po jednym z salonów w czarnej koszulce, najpierw z plakietką z napisem „Multimedia" a potem „Szef Sekcji". Pozwólcie, że opowiem wam, jak uwielbiany przez wielu Empik wygląda zza kontuaru. Bez ogródek i owijania w bawełnę. Jak przystało na dobrze wychowaną osobę, nie będzie tu osobistych wycieczek, ale podam wam kilka przykładów. Kiedy pomnożycie je razy 365, a potem jeszcze razy ilość salonów, otrzymacie dobrą perspektywę na sytuację w tej firmie.

Rys. 2. Fragment wpisu blogera na temat pracy w Empiku
Źródło: [Kotkowski 2015, dok. elektr.]

Wpis blogera wywołał szeroką dyskusję w mediach społecznościowych na temat firmy Empik. Dzień później pojawił się on na portalu gazeta.pl [*Były pracownik…* 2015, dok. elektr.], dzięki czemu dotarł do jeszcze szerszego grona odbiorców. W swoich komentarzach internauci, którzy mieli styczność z Empikiem (byli lub są jego pracownikami lub klientami), w zdecydowanej większości potwierdzili wypowiedź blogera, podając dodatkowe fakty, obciążające tę firmę nie tylko jako pracodawcę. Odnoszono się do złej jakości produktów Empiku, a przede wszystkim do asortymentu. Stwierdzono, iż Empik, który niegdyś słynął z dystrybucji prasy światowej, szerokiego wyboru literatury i muzyki, obecnie przypomina już tylko sklep z drobiazgami. Często pojawiały się również stwierdzenia typu: „Już nigdy więcej nic tam nie kupię", „teraz do

żadnego nie wejdę", „oferta książek robi się coraz węższa i coraz mniej wartościowa", itp. (rys. 3).

MICHAL

5 LUTEGO 2015 AT 14:55 / REPLY

EMPIK to najgorsza firma w Polsce. Pracowałem tam nie całe 4 lata (2006-2010). Już wtedy firma była tragicznie zarządzana. Wymyślono model franczyzowy. Odszedłem z firmy po roku franczyzy. Koledzy/koleżanki zostali „obdarowani przywilejem" prowadzenia takiego salonu i wg późniejszych relacji było coraz to gorzej.
Odpowiedź na twój wpis ze strony EMPIKu jest żałosna. Dzięki Bogu, pewnie już niedługo zbankrutują !

MAGDA

5 LUTEGO 2015 AT 15:01 / REPLY

Przestałam kupować w Empiku odkąd zaczęto tam sprzedawać mydło i powidło. Zachodziłam by poprzeglądać książki, teraz do żadnego nie wejdę. Już od jakiegoś czasu zaczęłam dostrzegać, że oferta książek robi się coraz węższa i coraz mniej wartościowa.

KAS

5 LUTEGO 2015 AT 14:53 / REPLY

Po przeczytaniu tego postu wszystkie dziwne rzeczy napotkane w Empiku ułożyły mi się w logiczną całość. Kiedyś chłopak za kasą błagał (dosłownie!) żebym kupiła czekoladę, kiedy odmówiłam to poprostu się załamał. Byłam zdziwiona i zapytałam czemu aż tak mnie namawia i że aż taki jego smutek jest nieadekwatny do tej sytuacji, on powiedział tylko… prosze Pani jakbym miał kase to bym sam ją kupił…ale już nie mam. Już nigdy wiecej nic tam nie kupie.

Rys. 3. Reakcja internautów na wypowiedź blogera – wybrane komentarze
Źródło: [Kotkowski 2015, dok. elektr.]

Kryzys employer brandingowy przekształcił się w ogólny kryzys wizerunku całego Empiku. Sytuacja już na tym etapie była bardzo poważna i tylko odpowiednia reakcja przedsiębiorstwa mogła ją załagodzić i uratować wizerunek firmy. W krótkim czasie rzeczniczka prasowa firmy Empik wystosowała oświadczenie, w którym odniosła się do wypowiedzi blogera. Napisała w nim m.in., iż zdarzenia opisane przez blogera nie dotyczą całej sieci oraz nie wynikają z zarządzeń centrali spółki (rys. 4). Firma nie wzięła zatem odpowiedzialności za zaistniałe uchybienia. Winą obarczyła system franczyzowy i franczyzobiorców, których centrala rzekomo nie jest w stanie kontrolować.

Empik: Sytuacje opisane przez blogera nie dotyczą całej sieci

O komentarz do wpisu Kotkowskiego poprosiliśmy rzecznik prasową firmy, Monikę Marianowicz. "Jest nam przykro, jeśli w salonie, w którym pracował autor artykułu doszło do opisanych sytuacji. Ze względu na fakt, że działamy w modelu franczyzowym i w salonach tzw. partnerskich nie jesteśmy pracodawcą dla doradców klienta/sprzedawców (to nie my określamy formę oraz warunki wynagrodzenia oraz zatrudnienia), możliwość bieżącego monitorowania sytuacji jest ograniczona. Jednocześnie zwracamy uwagę, że sytuacje opisane przez blogera nie dotyczą całej sieci i w żaden sposób nie wynikają z zarządzeń centrali spółki" - czytamy w oświadczeniu Empiku.

"Dokładamy wszelkich starań, żeby standardy pracy w naszych placówkach były jak najlepsze, ale nie jesteśmy w stanie reagować na sytuacje, które nie są zgłaszane. Żałujemy, że nie byliśmy informowani o jakichkolwiek naruszeniach w tym sklepie na bieżąco, tylko dowiadujemy się o nich z mediów, po roku od zakończenia pracy w salonie przez autora bloga. Zaalarmowani wcześniej mogliśmy od razu podjąć próby zbadania ewentualnych nadużyć dot. warunków pracy. Zgłoszenia od pracowników są zawsze szczegółowo badane, toczą się postępowania wyjaśniające i podejmowane są odpowiednie kroki, jeśli oskarżenia się potwierdzą. Reagujemy na każdą alarmową sytuację i dokładamy wszelkich starań, aby pracownicy salonów mogli funkcjonować w przyjaznym otoczeniu" - napisali przedstawiciele firmy.

Rys. 4. Reakcja Empiku na wypowiedź blogera – fragment wypowiedzi
Źródło: [Były pracownik... 2015, dok. elektr.]

Taka wymijająca odpowiedź Empiku wywołała kolejną falę negatywnych komentarzy na temat tego przedsiębiorstwa i napędziła spiralę kryzysu jeszcze bardziej. Internautów oburzył fakt, iż centrala umyła ręce od problemu i nie uwierzyli w zapewnienia, jakoby dokładała jakichkolwiek starań, by sytuacja się poprawiła. Bezbłędnie wskazali kwestie, które zostały przemilczane przez rzeczniczkę Empiku, pojawiały się także niecenzuralne i wulgarne wpisy w stosunku do wystosowanego oświadczenia i jego nadawcy. Opinie te nie były odosobnione. W najpopularniejszym komentarzu, jaki pojawił się pod wpisem na portalu gazeta.pl odnośnie reakcji Empiku, anonimowy użytkownik wykpił oświadczenie rzeczniczki tej firmy. Na 1420 głosów oddanych na ten komentarz, aż 1382 (tj. 97%) było aprobujących go (rys. 5).

Kryzys employer brandingowy sieci Empik w mediach społecznościowych trwa nadal, więc nie można ocenić go całościowo. Niewątpliwie jednak na podstawie dotychczasowych zdarzeń można wysunąć ważne wnioski i rekomendacje. Jak w każdym przypadku łatwiej jest zapobiegać, niż leczyć. Sygnały na temat warunków pracy w tym przedsiębiorstwie oraz odnośnie jakości obsługi klientów i jakości asortymentów musiały docierać do centrali dużo wcześniej i wtedy też należało podjąć określone kroki celem poprawy sytuacji. Nawet, jeśli nie było tego rodzaju sygnałów, centrala powinna być zobowiązana do wykonywania okresowych badań marketingowych zarówno wewnątrz firmy (badanie zadowolenia pracowników, stosowanie różnych metod oceny pracy, np. feedback 360º, itp.), jak i na zewnątrz firmy (badanie satysfakcji klientów), analizować te wyniki, wyciągać odpowiednie wnioski i wdrażać zmiany w życie. Jeśli jednak prewencja zawiedzie i zapali się ognisko kryzysu w mediach społecznościowych, wówczas wobec takiej sytuacji należy mieć już z góry opracowaną strategię i algorytm postępowania. W pierwszej kolejności należy z pokorą

odnieść się do wszelkich oskarżeń, bez umywania rąk. Wydaje się, iż w sytuacji, w której był Empik, w wystosowanym oświadczeniu nie powinno się przyjmować strategii obronnej, zrzucającej odpowiedzialność na inne czynniki (np. system franczyzowy), lecz właśnie strategię pokory. Firma powinna wziąć całą winę na siebie, przeprosić i zdeklarować naprawę błędów. Prawdopodobnie taka strategia przyniosłaby zdecydowanie lepszy efekt.

Rys. 5. Reakcja internautów na odpowiedź Empiku – wybrane komentarze
Źródło: [Były pracownik..., dok. elektr.]

Zrzucanie winy na system franczyzowy nie mogło odnieść dobrego skutku, choćby z tego względu, iż w obliczu jawnych oskarżeń o mobbing, centrala jako franczyzodawca powinna podjąć natychmiastowe działania wobec franczyzobiorców, korzystających na określonych prawach z marki Empiku, celem ochrony wizerunku i zwalczenia wszelkich przejawów prześladowania pracowników oraz poprawy warunków pracy.

Samo złożenie przeprosin i obietnicy naprawy błędów w takiej sytuacji jednak nie wystarczy. Firma powinna dokładnie zbadać sytuację w całej sieci, zidentyfikować wszelkie uchybienia i je wyeliminować. Powinna wdrożyć wszelkie niezbędne usprawnienia. O wszystkich podejmowanych realnie krokach i ich efektach należy informować społeczność internetową na bieżąco. Po wdrożeniu wszystkich zmian pożądane byłoby też przeprowadzenie odpowiedniej kampanii promującej markę Empik, celem odbudowy wizerunku. W dalszym etapie firma powinna zadbać o to, aby zbudować system adwokatury marki w mediach społecznościowych. Adwokatami powinni być zarówno klienci, jak i pracownicy.

5. Podsumowanie

W dużych przedsiębiorstwach szczególnie widoczne jest bezpośrednie przełożenie *employer brandingu* na wizerunek całego przedsiębiorstwa. W obliczu pojawienia się kryzysu *employer brandingowego* w mediach społecznościowych każde przedsiębiorstwo powinno mieć określoną jasną strategię działania, w której zdefiniowany zostanie m.in. algorytm postępowania w przypadku pojawienia się negatywnych opinii o marce firmy. Zbagatelizowanie problemu kryzysu w obszarze mediów społecznościowych może bardzo negatywnie odbić się na wizerunku przedsiębiorstwa i nawet doprowadzić do utraty klientów. W procesie budowania marki przedsiębiorstwa (m.in. jako pracodawcy) warto wykorzystać instytucję adwokatów marki. Dzięki niej można nie tylko zapobiegać kryzysom w mediach społecznościowych, ale także je skutecznie i szybko zwalczać jeszcze we wczesnych stadiach.

Bibliografia

1. Atkins J., *Building Brand Advocates While Avoiding Brand Detractors*, Incentivemag, (2014), http://www.incentivemag.com/Incentive-Programs/Engagement/Articles/Building-Brand-Advocates-While-Avoiding-Brand-Detractors/ (dostęp: 28.02.2015).
2. Barrow A., Mosley R. (2006), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley&Sons, Chichester.
3. *Brand advocate*, Webopedia, (2014), http://www.webopedia.com/TERM/B/brand_advocate.html (dostęp: 28.02.2015).
4. Brown E. (2012), *Working the Crowd: Social Media Marketing for Business*, BCS, Swindon.
5. *Były pracownik ujawnia kulisy swojej pracy: Nie zapłaczę nad truchłem Empiku, kiedy osiągnie bankructwo. Sieć odpowiada*, Wiadomości Gazeta, (2015), http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,17359417,Byly_pracownik_Empiku_ujawnia_kulisy_pracy___Nie_zaplacze.html (dostęp: 05.02.2015).
6. *Dekalog TVN*, 3 obieg, (2012), http://3obieg.pl/dekalog-tvn (dostęp: 05.02.2015).
7. *Employee Advocacy*, Sociallook, (2015), http://socialook.net/leaderboard.php#tec#technology (dostęp: 05.02.2015).
8. Eyrich N., Padman M.L., Sweetserm K.D. (2008), *PR practitioners' use of social media tools and communication technology*, Public Relations Review, nr 34, kwiecień 2008.
9. Gupta P., Patti R., Marwah S. (2014), *Employer branding: a descriptive study*, International Journal of Economic and Management Strategu, Vol. 4, styczeń 2014.
10. Heymann-Reder D. (2011), *Social Media Marketing: Erfolgreiche Strategien fur Sie und Ihr Unternehmen*, Addison-Wesley Verlag, Munchen.

11. Kotkowski Ł., Aspirujący pisarz, (2015), http://aspirujacypisarz.pl/2015/02/03/cala-prawda-o-empiku/ (dostęp: 05.02.2015).
12. Kuziak M. (2012), *Social media jako przestrzeń działań marketingowych: istota, kategoryzacja i pomiar* [w:] *Kierunki rozwoju współczesnego marketingu*, Czubała A., Niestrój R., Wiktor J.W. (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
13. Miller G. **(**2012), *Kryzys w mediach społecznościowych. Jak nim zarządzać?* [w:] Kubiak K. (red.) (2012), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
14. Patel N., *How to Build Brand Advocates Through Social Media Marketing*, Quick sprout, (2012), http://www.quicksprout.com/2012/06/21/how-to-build-brand-advocates-through-social-media-marketing/ (dostęp: 05.02.2015).
15. *Young People's Consumer Confidence Index*, On Device, (2015), http://www.slideshare.net/OnDevice/young-peoples-consumer-confidence-index-22121437 (dostęp: 05.02.2015).