

ANALIZA WIZERUNKOWEJ SYTUACJI KRYZYSOWEJ NA PRZYKŁADZIE MARKI KITKAT FIRMY NESTLE

Marcin FLIEGER*

* Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych
e-mail: flieger11@wp.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 12.05.2013 r. Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w czerwcu 2013 r.

W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa, szczególnie wizerunkową sytuacją kryzysową. Ten aspekt zarządzania organizacją przeanalizowany został na przykładzie problemów wizerunkowych koncernu Nestlé. Zatem autor przedstawił źródła oraz elementy kampanii przeciwko firmie oraz jej reakcję na stawiane zarzuty. W dalszej części wskazano podstawowe zasady postępowania, do których powinno stosować się każde przedsiębiorstwo podchodzące w sposób profesjonalny do zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową.

Słowa kluczowe: wizerunek, sytuacja kryzysowa, zarządzanie kryzysowe, Nestle

WSTĘP

Obecnie zdecydowana większość przedsiębiorstw funkcjonuje w otoczeniu, które ma charakter bardzo złożony i jednocześnie ulega dynamicznym zmianom. Na działalność firmy oddziałują nie tylko czynniki ekonomiczne i prawne, lecz także społeczne, kulturowe oraz polityczne¹. Co więcej, biorąc pod uwagę zaawansowane procesy globalizacyjne, w tym swobodny przepływ informacji w globalnej sieci internetowej, pojawia się coraz więcej czynników, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw w sposób pośredni. W konsekwencji zwiększa się ryzyko prowadzenia działalności, w tym ryzyko wystąpienia wizerunkowej sytuacji kryzysowej.

Wizerunek jest tym, co ludzie myślą o organizacji, jest zbiorem wrażeń, które niekoniecznie odzwierciedlają rzeczywistość². Inaczej mówiąc – wizerunek z założenia ma charakter subiektywny³, powstaje jako reakcja na szereg bodźców wysyłanych do

¹ M. Lisiecki, *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2010.

² A. Davis, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 47-49; J. Alt-korn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004.

³ D. Newsom, A. Scott, T.J. Vanslyke, *This is public relations. The realities of public relations*, Wadsworth, Belmont 1989, s. 424-425.

klientów firmy. Na wizerunek oddziałują czynniki niewizualne oraz wizualne⁴. Do pierwszych zalicza się kontakty osobiste oraz pośrednie, zachowanie personelu, sukcesy i niepowodzenia przedsiębiorstwa. Natomiast czynniki wizualne to przede wszystkim nazwa firmy i jej graficzne przedstawienie, logo, barwy firmowe, wygląd personelu, materiały audiowizualne, druki, architektura i wystrój wnętrz. Z kolei kryzys wizerunkowy rozumiany jest tutaj jako pewne wydarzenie wywołujące oburzenie opinii publicznej. W rezultacie pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa zostaje zburzony⁵.

Aby skutecznie zbudować i utrzymać pożądaną wizerunek organizacji oraz jej produktów, należy stworzyć spójny, kompleksowy system jego zarządzania⁶. Niestety wiele firm wciąż jeszcze nie radzi sobie z tym zadaniem. Można w tym miejscu przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez Polskie Stowarzyszenie Public Relations i Alert Media Communications, z których wynika, że co piąta firma w Polsce nie dostrzega żadnej potrzeby zabezpieczenia się na wypadek możliwego kryzysu, a ponad 40% przedsiębiorców uważa, że plan komunikacji kryzysowej nie jest im potrzebny. Jednocześnie badania wskazują, iż ponad połowa polskich przedsiębiorstw doświadczyła sytuacji kryzysowej⁷. W konsekwencji zaniedbań w obszarze zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową, firmy stają się podatne na utratę pozytywnego wizerunku w oczach opinii publicznej⁸. W niniejszym artykule przeanalizowano przypadek koncernu Nestlé, który niedawno zmuszony został do poradzenia sobie z poważną krytyką swojej działalności.

1. ROZWÓJ I ZAKRES DZIAŁALNOŚCI KONCERNU NESTLÉ

Nestlé jest firmą z bardzo długą i bogatą historią, jej początki sięgają aż dziewiętnastego wieku. W 1867 roku w Szwajcarii Henri Nestlé opracował i wdrożył do produkcji pierwszą na świecie odżywkę dla niemowląt na bazie mleka. Pierwszym znaczącym wydarzeniem oddziałującym na dalszy rozwój firmy była fuzja, przeprowadzona w 1905 roku, z Anglo-Swiss Condensed Milk Company - producentem mleka skondensowanego, a później także własnej odżywki mlecznej. Jednocześnie Nestlé prowadziła dynamiczną ekspansję na rynki zagraniczne, na początku dwudziestego wieku działała już w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, w roku 1908 pojawiła się na rynku australijskim. W 1921 roku w Brazylii rozpoczęto produkcję słodzonego mleka skondensowanego.

Wraz z kolejnymi fuzjami i przejęciami, Nestlé sukcesywnie powiększało asortyment produktowy. Oprócz wyrobów bazujących na mleku i odżywek dla niemowląt, przedsiębiorstwo rozpoczęło produkcję czekolady i wyrobów cukierniczych. Już w 1938 roku na zlecenie Nestlé wynaleziono i opatentowano pierwszą kawę rozpusz-

⁴ Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 7.

⁵ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 139-142; Szerzej: D. Elliott, B. Herbane, E. Swartz, *Business Continuity Management. A crisis management approach*, Taylor & Francis Ltd., London 2001.

⁶ I. Mitroff, Ch. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Business Press, Warszawa 1998, s.125-132.

⁷ [online]. [dostęp: 12.01.2013]. Dostępny w Internecie: <http://www.ideo.pl/aktualnosci/konferencje-wydarzenie/art42,zarzadzanie-sytuacja-kryzysowa-ideo-partnerem-badan.htm>.

⁸ Szerzej: W. R. Crandall, J.A. Parnell, J.E. Spillan, *Crisis management. Leading in the New Strategy Landscape*, SAGE Publications, Inc, London 2013; S. Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Backinprint.com, London 2000.

czalną. Następnie rozszerzono gamę produktów o mrożonki, napoje oraz produkty dla gastronomii.

Na początku lat 90. Nestlé S.A. i General Mills Inc. utworzyły spółkę joint-venture pod nazwą Cereal Partners Worldwide, która obecnie jest drugim co do wielkości producentem płatków śniadaniowych na świecie. Kolejne istotne wydarzenia w rozwoju spółki to zakup światowego producenta karmy dla zwierząt w 2001 roku oraz kupno marki Gerber w roku 2007, dzięki czemu firma umocniła swoją pozycję na światowym rynku odżywek dla niemowląt. Należy również dodać, że Nestlé przeznacza wiele środków na badania i rozwój w branży spożywczej, posiada 28 centrów badawczo-rozwojowych, w których przeprowadzane są badania nad żywieniem oraz doskonaleniem produktów.

Obecnie, dzięki przejęciom i fuzjom oraz konsekwentnemu poszerzaniu asortymentu produktów, Nestlé jest największą firmą spożywczą świata oraz światowym liderem w produkcji odżywek dziecięcych, mleka w proszku, kawy rozpuszczalnej, lodów, wód mineralnych oraz karmy dla zwierząt. Firma zatrudnia 280 tysięcy pracowników, a jej wyroby trafiają na rynki w ponad 130 krajach.

W Polsce firma Nestlé obecna jest od 1993 roku pod nazwą Nestlé Polska S.A. Obecnie produkuje i sprzedaje produkty żywnościowe m.in. pod marką Nescafe, Nestlé, Gerber oraz Winiary. Do szerokiej gamy produktów zaliczyć można odżywki dla dzieci i niemowląt, kulinaria, kawę i napoje, słodczyce, lody, karmy dla zwierząt. Koncern posiada także udziały w firmach wytwarzających i dystrybuujących wodę mineralną oraz w największym w kraju producencie płatków śniadaniowych⁹.

2. ŹRÓDŁA ORAZ ELEMENTY KAMPANII PRZECIWKO MARCE KITKAT

Dla większości sytuacji kryzysowych związanych z wizerunkiem organizacji charakterystyczne jest, że pojawiają się nagle i są niespodziewane¹⁰. Podobnie wyglądała sytuacja w przypadku problemów firmy Nestlé z jednym z najbardziej popularnych i rozpoznawalnych produktów – batonem Kitkat.

Sytuacja kryzysowa pojawia się w momencie, gdy negatywna informacja na temat jakiegokolwiek obszaru działalności organizacji trafia do opinii publicznej, w rezultacie wywołując jej oburzenie. Jest to moment, w którym dotychczas pozytywny lub neutralny wizerunek przedsiębiorstwa zostaje zburzony, szeroko rozumiane otoczenie organizacji zaczyna postrzegać ją w sposób wyraźnie negatywny.

Należy zatem przyjąć, że sytuacja kryzysowa dla firmy Nestlé rozpoczęła się w dniu 17 marca 2010 roku, kiedy to organizacja Greenpeace opublikowała raport dotyczący działalności tego przedsiębiorstwa. W dokumencie wskazano, że firma Nestlé, będąc jednym z największych na świecie producentów produktów spożywczych, przyczynia się do destrukcji lasów deszczowych w Indonezji, co w konsekwencji bezpośrednio zagraża żyjącym tam orangutanom. W raporcie sugerowano, iż głównym problemem jest wręcz rabunkowe wycinanie drzew pod uprawę palm olejowych, z których

⁹ [online]. [dostęp: 07.01.2013]. Dostępny w Internecie: <http://www.nestle.pl/pl/aboutus/nestlepolska/home#.USI3nvKz7EQ>.

¹⁰ T. Smektała, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2000, s. 63-65.

pozyskuje się olej palmowy. Olej ten jest jednym z głównych składników wielu słodyczy, w tym także wytwarzanego przez Nestlé batonu Kitkat. Wyrób ten nazwano czekoladowym niszczycielem lasów deszczowych Indonezji.

W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że bezpośrednio firma Nestlé nie prowadziła wskazanych powyżej działań. Produkcją oleju palmowego zajmował się indonezyjski koncern Sinar Mas, natomiast Nestlé było jednym z jego ważniejszych odbiorców. Jednak główny zarzut nieetycznego zachowania dotyczył głównie koncernu Nestlé jako świadomego kooperanta krytykowanej firmy Sinar Mas, a w rezultacie przedsiębiorstwa przyczyniającego się do niszczenia lasów deszczowych i zabijania orangutanów.

Organizacja Greenpeace przeprowadziła zakrojoną na szeroką skalę kampanię przeciwko koncernowi Nestlé, wykorzystując szereg zróżnicowanych narzędzi. Jednym z pierwszych działań było opublikowanie w serwisie internetowym YouTube filmu video, w którym parodiowano slogan reklamowy firmy, w wyrazisty i zarazem kontrowersyjny sposób prezentując związek pomiędzy batonem Kitkat a zabijaniem orangutanów oraz niekontrolowaną wycinką drzew w lasach Indonezji. Reklamę tę obejrzało prawie półtora miliona internautów.

Kolejną inicjatywą Greenpeace było umieszczenie w Internecie zmodyfikowanej wersji logo marki Kitkat – napis Nestlé Kitkat zamieniono na Nestlé Killer (Nestlé Zabójca). Motyw ten został także wykorzystany w kolejnych akcjach Greenpeace, m.in. zbudowano znacznej wielkości makietę batonu wraz ze zmienionym logo i prezentowano je podczas demonstracji. W ten sposób zaingerowano w element wizualny wizerunku firmy oraz produktu.

Ponadto zorganizowano i nagłośniono kampanię masowego wysyłania e-maili do firmy Nestlé, w tym do samego prezesa Paula Buckle, w których ludzie z całego świata wyrażali swoje oburzenie oraz wzywali do podjęcia odpowiednich kroków. W sumie Nestlé otrzymała ponad dwieście tysięcy wiadomości. Dodatkowo zwolennicy kampanii wysyłali setki faxów oraz brali udział w masowych akcjach dzwonienia do serwisu obsługi klienta firmy.

Kampania objęła także portale społecznościowe¹¹. Na profilu Nestlé na Facebook.com internauci publikowali logo firmy z krwawymi motywami symbolizującymi zabijanie orangutanów oraz umieszczali setki negatywnych komentarzy na temat działalności spółki.

Wydaje się, że najbardziej spektakularną akcją był protest członków Greenpeace podczas dorocznego walnego zebrania akcjonariuszy Nestlé w Szwajcarii w kwietniu 2010 roku. Aktywiści Greenpeace zdołali przedostać się niepostrzeżenie do budynku i podczas przemówienia prezesa firmy Nestlé dwóch z nich zawisło na linach nad głowami zebranych akcjonariuszy jednocześnie rozwijając transparent informujący o tym, jakim kosztem koncern prowadzi swoją działalność. Dopelniając tę akcję, zwolennicy i aktywiści Greenpeace zorganizowali podobne demonstracje przed fabrykami Nestlé w Europie oraz przed oddziałami koncernu w Pekinie i Dżakarcie. Oprócz wykorzystania plakatów i transparentów, w protestach tych brały udział także osoby przebrane za orangutany.

¹¹ E. Bailyn, *Przechytrzyć social media*, Helion.pl, Katowice 2013, s. 22-26.

Istotnym elementem kampanii Greenpeace przeciwko koncernowi Nestlé było także uruchomienie stron internetowych w ponad dwudziestu krajach, które poświęcone były jedynie tej sprawie i zamieszczanie na nich negatywnych informacji na temat praktyk firmy¹².

Podsumowując ogół inicjatyw podjętych przez Greenpeace w ramach kampanii przeciwko działaniom Nestlé, wydaje się, że charakteryzowały się spójną wizją osiągnięcia zamierzonego celu. Opublikowanie raportu umożliwiło przedstawienie opinii publicznej szczegółowej analizy problemu – opisano powiązania Nestlé z firmą Sinar Mas oraz wpływ wykorzystania oleju palmowego na środowisko. W dokumencie wskazano m.in.:

„Biorąc pod uwagę jej (Nestlé – przyp. autora) rozmiar i oddziaływanie, powinna dawać przykład w całym przemyśle i upewnić się, że olej palmowy, którego używa, nie przyczynia się do niszczenia środowiska. Zamiast tego, Nestlé wciąż zaopatruje się w firmach takich jak Sinar Mas, które niszczą indonezyjskie lasy deszczowe oraz torfowiska”.

Jednocześnie zainicjowano szeroko zakrojoną kampanię w Internecie, m.in. umieszczono film wideo w serwisie YouTube oraz wpisywano negatywne komentarze na portalu Facebook i Twitter. Dodatkowo stworzono oddzielną stronę internetową poświęconą kampanii. Dzięki temu Greenpeace w bardzo szybkim czasie dotarł i zaktywizował setki tysięcy osób, które poparły protest. Istotnym jest, że wskazane działania w dużym zakresie opierały się o wykorzystanie instrumentów wizualnych – wyprodukowano film wideo oraz stworzono zmodyfikowaną wersję logo batonu Kitkat. Dzięki temu percepcja treści komunikatu stała się łatwiejsza i szybsza. Jednocześnie takie sugestywne przedstawienie zagrożeń i konsekwencji działalności koncernu Nestlé pozwalało na wywołanie u odbiorców komunikatu reakcji emocjonalnych. Zachowanie emocjonalne bardzo często ma charakter irracjonalny, przez co łatwiej jest manipulować opinią odbiorcy informacji. Wydaje się, że fakt ten w dużej mierze przyczynił się do sukcesu Greenpeace w nagłośnieniu kampanii i jednocześnie do przekonania do swoich racji.

Chociaż w dzisiejszym świecie Internet wydaje się najpotężniejszym medium do przekazywania informacji¹³, w kampanii wykorzystano także inne narzędzia komunikowania treści do opinii publicznej i wywierania presji na firmę. Zorganizowano demonstracje i protesty przez siedzibami oddziałów Nestlé, w ten sposób docierając ze swoim komunikatem bezpośrednio do przedstawicieli przedsiębiorstwa. Można zatem stwierdzić, że działania Greenpeace były bardzo spójne i kompleksowe. Zatrószono się o to, aby komunikat dotarł do jak największej liczby osób, wykorzystując najważniejsze instrumenty i kanały informacyjne. W rezultacie w bardzo krótkim czasie o kampanii dowiedziały się i zareagowały setki tysięcy osób, zatem inicjatywa okazała się efektywna.

3. POCZĄTKOWA REAKCJA NESTLE NA ZARZUTY

Niewątpliwie do sukcesu organizacji Greenpeace w przekonaniu do swoich racji opinii publicznej w dużej mierze przyczyniła się reakcja samego koncernu Nestlé. Firma zrobiła szereg błędów z punktu widzenia zasad postępowania w sytuacji kryzysu

¹² W polskiej wersji strona ta znajduje się pod adresem www.greenpeace.pl/kitkat/

¹³ M. Sadowski, *Rewolucja social media*, One Press, Gliwice 2012, s. 13-19.

wizerunkowego, z jakim przedsiębiorstwu niewątpliwie przyszło się zmierzyć. Z pewnością pierwszym i podstawowym błędem był brak natychmiastowej reakcji na opublikowane oskarżenia. Po ukazaniu się raportu oraz filmu w Internecie Nestlé przez niemal 48 godzin milczało. Takie zachowanie zawsze działa na niekorzyść firmy. Należy pamiętać, że w pierwszych godzinach po ukazaniu się negatywnych informacji na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, oburzenie opinii publicznej jest zazwyczaj bardzo duże, jednocześnie wszyscy są zdezorientowani i poszukują dodatkowych informacji potwierdzających zarzuty. W takiej atmosferze bardzo szybko pojawiają się spekulacje, domysły, tworzone są rozmaite scenariusze tłumaczące przyczyny i konsekwencje analizowanych zdarzeń, które najczęściej nie mają wiele wspólnego z prawdą. Należy przy tym pamiętać, że takie zachowanie jest naturalną reakcją wynikającą z uwarunkowań psychologicznych człowieka. W rezultacie pojawiają się i rozprzestrzeniają różne nieprawdziwe teorie, które przez wiele osób nie są weryfikowane, lecz przyjmowane jako fakt. To z kolei powoduje, że wizerunek organizacji drastycznie pogarsza się. Dlatego też należy stwierdzić, że brak natychmiastowej reakcji ze strony zaatakowanej firmy jest błędem skutkującym poważnymi konsekwencjami. Przekazany szybko do opinii publicznej komunikat wyjaśniający całą sytuację oraz przedstawiający stanowisko przedsiębiorstwa w danej sprawie pozwoliłby uspokoić sytuację i uciąć szkodliwe spekulacje. Brak takiego zachowania może sugerować, że koncern Nestlé nie posiadał odpowiednich procedur i schematów postępowania na wypadek wystąpienia kryzysu wizerunkowego.

Nie dość, że firma przez niemal dwa dni zwlekała z przesłaniem komunikatu wyjaśniającego sytuację i zawierającego stanowisko Nestlé w sprawie, jej pierwszą reakcją po okresie milczenia również należy ocenić jako nieprzemysłaną i błędną. Od momentu ujawnienia raportu przez Greenpeace, opublikowania filmu oraz stworzenia strony internetowej, w Internecie rozgorzała gorąca dyskusja na temat kontrowersyjnego sposobu funkcjonowania Nestlé. Strona Nestlé na portalu Facebook oraz Twitter została zasypana komentarzami¹⁴, zmodyfikowaną reklamę wyrobu firmy obejrzało prawie półtora miliona internautów, a do koncernu przesłano ponad dwieście tysięcy e-maili. Argumenty podawane przez Greenpeace trafiły na podatny grunt, wiele osób utożsamiało się z problemami środowiskowymi w Indonezji. Dlatego też naturalnym wydaje się, że w konsekwencji ogromna większość komentarzy miała charakter wysoce krytyczny w stosunku do koncernu.

Zatem w przedstawionej atmosferze dużego oburzenia opinii publicznej firma Nestlé zareagowała umieszczając na profilu marki prośbę skierowaną do internautów, aby umieszczali posty publikujące jedynie oryginalne logo firmy i batonika, w przeciwnym wypadku posty będą kasowane. Naturalnie zamiarem firmy było zablokowanie rozprzestrzeniania się zmienionego logotypu KitKat – Nestlé Killer. Takie zachowanie koncernu należy ocenić jako wysoce nieodpowiednie. W tym miejscu nasuwa się konstatacja, iż osoby odpowiedzialne za tworzenie wizerunku Nestlé oraz jej produktów nie potrafili ocenić charakteru oraz siły oddziaływania Internetu, w tym głównie pewnej etykiety oraz zasad komunikowania się ze społecznością internetową. Pouczający i groźący ton komunikatu natychmiast spotkał się z oburzeniem, a w konsekwencji z kolejną

¹⁴ [online]. [dostęp: 05.02.2013]. Dostępny w Internecie: <http://gadzinowski.pl/social-media-lincz-%E2%80%93-przypadek-nestle/>.

fałą krytycznych komentarzy. Firmę oskarżono o próbę wprowadzenia cenzury i narzucenia jedynej słusznej opinii. Co więcej, administratorzy profilu wdali się w kłótnię z użytkownikami i przez cały dzień można było obserwować złośliwe docinki z obydwu stron¹⁵. Oto przykładowy komentarz internauty, który ukazuje ich stosunek do komunikatu i koncernu: „*Wasza strona, wasze zasady, to prawda, a wy właśnie straciliście klienta, wygraliście bitwę ale przegraliście wojnę! Zadowoleni?*”

Należy także dodać, że oprócz komunikatu z prośbą o usunięcie zmodyfikowanego logo, Nestlé odniosło się także do filmu wideo, prosząc o jego usunięcie z portalu YouTube, jednocześnie powołując się na prawa autorskie do marki i produktu. Był to kolejny element przyczyniający się do zwiększenia fali krytyki na wielu portalach internetowych.

Co prawda film został usunięty z portalu YouTube, jednak Greenpeace natychmiast umieścił go na stronach innego portalu, Vimeo, na którym w przeciągu kilku godzin został wyświetlony przez prawie osiemdziesiąt tysięcy osób. Po kilku dniach film ponownie ukazał się na YouTube i obejrzało go ponad 180 tysięcy internautów. W tym miejscu warto także zaznaczyć, że popełnione dotychczas błędy miały negatywny skutek już nie tylko pośród społeczności internetowej, ponieważ rozmiar i rezultaty kampanii wzbudziły zainteresowanie pozostałych mediów. Telewizje na całym świecie zaczęły relacjonować przebieg konfliktu, w konsekwencji potęgując kryzys wizerunkowy firmy.

4. CHARAKTERYSTYKA NOWEJ POLITYKI POSTĘPOWANIA

Dostrzegając brak oczekiwanej reakcji opinii publicznej na dotychczasowe działania firmy, menedżerowie zarządzający Nestlé, szczególnie menedżer operacyjny Jose Lopez wraz ze swoim zespołem, postanowili drastycznie zmienić politykę postępowania oraz sposób komunikowania się z otoczeniem. Oto kluczowe inicjatywy podjęte przez koncern w celu ratowania mocno nadwyrężonego wizerunku:

- Administrator profilu firmy na portalu Facebook zamieścił oficjalne przeprosiny – naturalnie działanie to miało na celu uspokojenie nastrojów bezpośrednio wśród społeczności internetowej. Ruch ten wskazywał, że firma uświadomiła sobie, że zasady funkcjonowania Internetu dalece odbiegają od narzuczonego wcześniej modelu komunikowania treści, który miał opierać się o kontrolę. Zatem postanowiono dostosować się do zasad komunikacji funkcjonujących w Internecie i szanować mechanizmy umożliwiające wolność wypowiedzi¹⁶.
- Nestlé wydało oświadczenie, w którym poinformowano opinię publiczną, że firma zawiesza współpracę z Sinar Mas, dostawcą oleju palmowego, który stał się główną przyczyną negatywnej kampanii przeciwko koncernowi¹⁷. Jednocześnie firma zaznaczyła, że Sinar Mas było dostawcą oleju palmowego

¹⁵ [online]. [dostęp: 04.02.2013]. Dostępny w Internecie: <http://www.prestauracja.pl/index.php/2010/06/seria-niefortunnych-wpadek/>.

¹⁶ Szerzej: M. Łebkowski, *E-wizerunek, Internet jako narzędzie kreowania image'u w biznesie*, Onepress, Gliwice 2009.

¹⁷ [online]. [dostęp: 12.02.2013]. Dostępny w Internecie: <http://www.environmentalleader.com/2010/05/18/nestle-quits-sinar-mas-after-greenpeace-campaign/>.

jedynie na potrzeby produkcji umiejscowionej w Indonezji i nigdy nie korzystano z ich surowca w żadnym innym kraju – działanie to z pewnością jest jednym z kluczowych posunięć Nestlé. Niestety inicjatywa ta została podjęta zdecydowanie zbyt późno. Zgodnie z zasadami postępowania podczas kryzysu wizerunkowego, koncern powinien był zawiesić kooperację w zasadzie natychmiast po ujawnieniu przez Greenpeace szkodliwego wpływu działalności Sinar Mas na środowisko naturalne¹⁸. Naturalnie całkowite zerwanie więzi z dostawcą powinno nastąpić dopiero po dokładnej analizie sytuacji i upewnieniu się, że istnieją uzasadnione podstawy do zarzutów wobec tej firmy. Jednak wstrzymanie dostaw powinno nastąpić natychmiast, w ten sposób koncern Nestlé wysłałby wyraźny komunikat do opinii publicznej, że traktuje sprawę poważnie i nie bagatelizuje konsekwencji swoich działań biznesowych. Niemal dwumiesięczną zwłokę należy zatem ocenić jako poważny błąd w zarządzaniu sytuacją kryzysową.

- Warto w tym miejscu również zaznaczyć, że informacja o zawieszeniu kupna oleju palmowego od Sinar Mas nie uspokoiła sytuacji całkowicie. Przedstawiciele Greenpeace natychmiast zareagowali następującym oświadczeniem: „Pomimo oświadczenia o anulowaniu bezpośrednich zamówień od Sinar Mas, Nestlé nadal będzie używało oleju palmowego od SinarMas do produkcji batonu Kitkat, ponieważ wciąż będą go otrzymywali od innych dostawców. Kampania Greenpeace będzie kontynuowana dopóki Nestlé całkowicie nie usunie dostaw produktu Sinar Mas w ramach całej sieci dostawców”¹⁹. Reakcja ta ukazuje, że działania podjęte przez Nestlé w celu naprawienia wizerunku były szczegółowo analizowane przez Greenpeace i wszelkie wątpliwości co do szczyrych intencji firmy zostały natychmiast upublicznione. Nestlé musiało zatem podjąć kompleksowe działania, które miały na celu rzeczywiste, merytoryczne i uczciwe rozwiązanie problemu. Wszelkie próby sztucznego, powierzchownego załagodzenia konfliktu rodziłyby ryzyko upublicznienia, a w konsekwencji potęgowały kryzys wizerunkowy.
- Przedstawiciele koncernu spotkali się z organizacją Greenpeace, aby podjąć dialog i wyjaśnić zaistniałą sytuację. Nestlé szczegółowo opisało jak zorganizowana jest ich sieć dostawców oleju palmowego, jednocześnie zwracając uwagę, że podjęli odpowiednie kroki, aby upewnić się, że firma korzysta z wiarygodnych dostawców – zainicjowanie rozmów w celu wymiany poglądów z podmiotem, który był główną przyczyną problemów wizerunkowych Nestlé, stanowiło istotny element zmiany polityki firmy. Dzięki temu koncern niejako zmusił Greenpeace do sprowadzenia dyskusji na merytoryczne tory na zasadzie partnerstwa, jednocześnie w znaczący sposób ograniczając spekulacje oraz nieprawdziwe, wyolbrzymione zarzuty i komentarze funkcjonujące w świadomości opinii publicznej. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że zawieszając współpracę z Sinar Mas i jednocześnie spotykając się z Greenpeace w celu przekazania informacji o podjętych krokach, koncern Nestlé niejako

¹⁸ Szerzej: E. Dezenhall, *Damage Control: The Essential Lessons of Crisis Management*, Prospecta Press, London 2011.

¹⁹ [online]. [dostęp: 16.01.2013]. Dostępny w Internecie: <http://www.greenpeace.org/africa/en/News/news/Nestle-drives-rainforest--destruction-pushing-orang-utans-to-brink-of-extinction/>.

ko przyznał, że ich dotychczasowe działanie faktycznie mogło być niewłaściwe. Z punktu widzenia zasad postępowania w sytuacji kryzysu wizerunkowego takie postępowanie jest poprawne, wręcz wymagane. Jeśli przedsiębiorstwo popełniło błąd, postąpiło niezgodnie z prawem lub nieetycznie, a wina jest oczywista, pierwszym krokiem do poprawy wizerunku jest przyznanie się do błędu. Dzięki temu firma przesyła wyraźny komunikat do opinii publicznej, że traktuje sprawę poważnie i nie próbuje ukrywać lub zakłamywać rzeczywistości. Takie postępowanie stanowi grunt do dalszych inicjatyw mających na celu przywrócenie pozytywnego wizerunku organizacji.

- Zainicjowano proces sprawdzania oraz certyfikowania dostawców oleju palmowego w celu upewnienia się, że komponent ten pochodzi ze źródeł zapewniających odnawialność zasobów środowiskowych oraz że funkcjonowanie dostawców nie przyczynia się do żadnej innej negatywnej ingerencji w środowisko naturalne – aby zrealizować ten postulat, koncern podjął współpracę z The Forest Trust, organizacją non-profit specjalizującą się we współpracy z przedsiębiorstwami w celu zbudowania systemu dostaw opartych wyłącznie na zasobach odnawialnych (których pozyskiwanie nie powoduje degradacji środowiska). Nestlé w oświadczeniu skierowanym do mediów zaznaczyła, że kooperacja ta pozwoli skupić się na systematycznej identyfikacji i eliminowaniu firm posiadających lub zarządzających plantacjami o wysokim ryzyku lub farmami, które mają jakiegokolwiek związki ze szkodliwym wycinaniem lasów. Ponadto organizacja The Forest Trust miała wesprzeć Nestlé w zakończeniu konfliktu z Greenpeace – podjęcie kroków w celu upewnienia się, że dostawca spełnia wymogi Nestlé stanowiło niezwykle istotną inicjatywę, ponieważ w ten sposób koncern wysłał wiadomość do opinii publicznej, że robi wszystko, co możliwe, aby popełniony błąd nie przydarzył się ponownie. Jednocześnie komunikat ten udowadnia, że firma traktuje całą sprawę bardzo poważnie i zajmie się jej rozwiązaniem w sposób aktywny, przejmując kontrolę nad sytuacją²⁰. Dzięki temu przedsiębiorstwo zyskuje szansę na załagodzenie negatywnych nastrojów wśród opinii publicznej i rozpoczęcie żmudnego procesu poprawy nadszarpniętego wizerunku i utrzymania go w długim terminie.
- Istotną inicjatywą było także podjęcie współpracy z The Forest Trust. Zaangażowanie w sprawę niezależnej organizacji działającej na rzecz ochrony środowiska pozwoliło zwiększyć wiarygodność, obiektywizm oraz poczucie kontroli zewnętrznej działań proponowanych ze strony Nestlé. Jednocześnie posunięcie to było częścią polityki otwartości – zamiast stosować blokadę informacyjną lub zaostrzać konflikt poprzez krytykowanie drugiej strony, koncern rozpoczął merytoryczny, szczery i oparty o jasne zasady dialog.
- Nestlé przyłączyło się do partnerstwa Certified Sustainable Palm Oil by 2015, w skład którego wchodziło wiele przedsiębiorstw oraz innych instytucji, a którego celem było eliminowanie produkcji przyczyniającej się do niszczenia środowiska naturalnego oraz przywracanie równowagi w przyrodzie – ta inicjatywa Nestlé stanowiła uzupełnienie współpracy z The Forest Trust. Po-

²⁰ J. Flis, *Samorządowe public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 159-161.

zwałała na zakomunikowanie opinii publicznej, że koncern wyciągnął wnioski z zaistniałej sytuacji i rozpoczął działania długookresowe na rzecz systemowych rozwiązań zapewniających prawidłowe funkcjonowanie całej branży.

Powyższe działania wydają się być spójne i jednocześnie w sposób kompleksowy przekazywać komunikat do opinii publicznej. Podjęto inicjatywy mające charakter zarówno szybkiej reakcji na aktualne wydarzenia, w celu opanowania narastającej niechęci do firmy i spirali negatywnych komentarzy w mediach, jak i działania długoterminowe, wprowadzające pewne systemowe rozwiązania świadczące o zmianie filozofii funkcjonowania całej organizacji.

Jednocześnie taka zmiana polityki postępowania firmy świadczyła o tym, że kampania Greenpeace odniosła sukces. Koncern Nestlé odniósł się do zarzutów i postulatów wysuwanych przez Greenpeace, podjął dialog i wprowadził odpowiednie zmiany. Na stronach organizacji Greenpeace zamieszczony został następujący komentarz, skierowany do wszystkich osób wspierających jej kampanię:

„Nie zgadniecie co się stało. Nestlé zgodziło się na nasze żądania! To wy sprawiliście, że to stało się możliwe. My naprawdę nie zdołalibyśmy tego zrobić bez was. (...) wy uświadomiliście Nestlé, że muszą zająć się problemem oleju palmowego i produktów papierowych, które kupują. W powiązaniu z akcją przeprowadzoną w siedzibie głównej Nestlé w Croydon, Frankfurt, Pekinie i Dżakarcie, oraz z banerami rozwieszonymi podczas walnego zgromadzenia akcjonariuszy w Szwajcarii, główni zarządzający Nestlé zostali postawieni pod dużą presją. (...) Od momentu gdy rozpoczęliśmy naszą kampanię zaledwie osiem tygodni temu, aktywiści Greenpeace kilkakrotnie spotkali się z szefami Nestlé aby przedyskutować problem źródła pochodzenia oleju palmowego i produktów papierowych. Wyglądało na to, że w tych dyskusjach poruszamy się naprzód. Jednak nie oczekiwaliśmy, że Nestlé zaproponuje tak kompleksową politykę „zero szkodliwej wycinki lasów” tak szybko. Nestlé opracowało plan, dzięki któremu będzie identyfikować i zrywać współpracę z każdym przedsiębiorstwem w łańcuchu dostaw powiązanych ze szkodliwą wycinką lasów, aby ich produkty w żaden sposób nie były powiązane z taką działalnością. (...) Ten plan musi jeszcze zostać wprowadzony w życie, a The Forest Trust – niezależna organizacja, z którą współpracowaliśmy już wcześniej – będzie dokładnie monitorować postępy firmy Nestlé. W zasadzie The Forest Trust pracowało nad tym planem i będzie pilnować, aby Nestlé trzymało się go²¹.”

Analizując powyższe oświadczenie, warto zwrócić uwagę na kilka elementów. Oprócz oczywistej informacji o wszystkich przeprowadzonych do tej pory inicjatywach i ich niewątpliwym sukcesie, jednocześnie wyraźnie zwrócono uwagę, że problem jeszcze nie został całkowicie rozwiązany. Pierwsze decyzje ze strony Nestlé zostały dobrane, jednak działacze Greenpeace zaznaczają, że będą monitorować rozwój sytuacji i zajmować się nią, dopóki nie upewnią się, że deklaracje zostały spełnione i koncern Nestlé rzeczywiście wprowadził nowe rozwiązania. Taki komentarz potwierdza jedną z najważniejszych prawd na temat istoty sytuacji kryzysowej – opinia publiczna będzie wykazywać zainteresowanie danym problemem aż do czasu, gdy nie upewni się, że zostały podjęte aktywne działania na rzecz jego rozwiązania. Mogą one dotyczyć np.

²¹ [online]. [dostęp: 15.01.2013]. Dostępny w Internecie: <http://www.greenpeace.org.uk/blog/forests/success-you-made-nestle%3%A9-drop-dodgy-palm-oil-now-lets-bank-it-hsbc-20100517>.

wycofania produktu z rynku, usunięcia wady, wdrożenia zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie, czy też ukarania osoby winnej zaistniałej sytuacji i zadośćuczynienia osobom poszkodowanym.

Istotne wnioski płyną także z analizy sposobu zwracania się do odbiorcy komunikatu. Greenpeace wyraźnie sugeruje, że powodzenie kampanii jest zasługą nie tylko samej organizacji, ale przede wszystkim tysięcy wolontariuszy, osób które spontanicznie przyłączyły się do akcji. W tym stwierdzeniu jest wiele prawdy, ponieważ analizując rozwój całej kampanii można stwierdzić, że Greenpeace bardzo skutecznie wykorzystwała do jej nagłośnienia tzw. media społeczne, w tym głównie Internet - globalną sieć umożliwiającą szybkie, tanie dotarcie do milionów osób z wyraźnym, spójnym przekazem. Organizacja zdołała zaktywizować setki tysięcy osób bezpośrednio niezwiązanych z Greenpeace i za ich pomocą zrealizować swoje własne cele. Przykład ten ukazuje, jak potężnym narzędziem do kreowania poglądów opinii publicznej jest globalna sieć internetowa i jednocześnie jak ogromne oddziaływanie może mieć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w tym na jego wizerunek.

5. ZASADY POSTĘPOWANIA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Po przeanalizowaniu elementów oraz etapów kampanii przeciwko koncernowi Nestlé, szczególnie reakcji firmy na sformułowane zarzuty, można stwierdzić, że popełniono kilka istotnych błędów. Należy zatem wskazać podstawowe zasady postępowania, do których powinno stosować się każde przedsiębiorstwo podchodzące w sposób profesjonalny do zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową:

- Reagować jak najszybciej – firma powinna przekazać komunikat do opinii publicznej, wyjaśniający sytuację i podający stanowisko przedsiębiorstwa w danej sprawie, już w pierwszych godzinach po ukazaniu się negatywnych informacji. W zależności od charakteru kryzysu, przyjmuje się, że należy zareagować w czasie od 45 minut do 12 godzin²². Dzięki temu zapobiega się niekontrolowanemu rozprzestrzenianiu się spekulacji, które często zawierają wyolbrzymiane, nieprawdziwe informacje na temat zaistniałej sytuacji.
- Opracowywać procedury zachowania się na wypadek wystąpienia kryzysu – jest to postulat dotyczący aktywnych działań organizacji jeszcze przed wystąpieniem samego kryzysu (rozumianego jako oburzenie opinii publicznej), jednak są one kluczowe dla efektywnego zarządzania kryzysem. Przedsiębiorstwo powinno systematycznie określać i analizować czynniki mogące potencjalnie wywołać kryzys oraz w rezultacie opracowywać procedury, który będą wdrożone natychmiast po wystąpieniu sytuacji kryzysowej. Postulat ten zawiera także konieczność określenia składu sztabu kryzysowego, wraz z przydzieleniem odpowiedzialności poszczególnym jego członkom. Jedynie dzięki temu możliwa jest szybka i jednocześnie skuteczna reakcja²³.
- Być otwartym dla mediów – należy nawiązać stały kontakt z mediami, dziennikarzami i każdą inną osobą czy organizacją, która wyraża chęć uzyskiwania

²² T. Smektała, *Public...*, op. cit., s. 98-99.

²³ Szerzej: S. Booth, *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*, Cengage Learning EMEA, London 1993.

informacji i rozmowy z firmą²⁴. Sztab kryzysowy powinien informować na bieżąco o wszystkich istotnych faktach związanych z zaistniałą sytuacją.

- Mówić prawdę, przekazywać wyłącznie informacje sprawdzone – jedynie opierając się na zasadach prawdomówności przedsiębiorstwo jest w stanie skutecznie obronić się przed atakami i negatywnymi komentarzami, a w konsekwencji odbudować pozytywny, stabilny wizerunek. Jeśli firma celowo wprowadzałaby opinię publiczną w błąd lub zatajała istotne fakty, istnieje duże prawdopodobieństwo, że wcześniej czy później jakaś osoba lub organizacja odkryje i upubliczni ten fakt – w takiej sytuacji przedsiębiorstwo nie będzie miało żadnych argumentów na swoją obronę i jego wizerunek ulegnie wyraźnemu pogorszeniu.
- Przyznać się do błędu – jest to postulat niejako uzupełniający zasadę przekazywania jedynie prawdziwych informacji²⁵. Oczywiście sam akt przyznania się do nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa stanowi jedynie początek szeregu działań mających na celu uspokojenie opinii publicznej i odbudowanie pozytywnego wizerunku. Tak naprawdę dopiero konkretne czyny mające na celu naprawę szkód, wdrożenie odpowiednich procedur oraz polityka ciągłego informowania o postępach w rozwiązywaniu problemu stanowią sedno działań na rzecz poprawy wizerunku.

Oprócz powyższych ogólnych i zarazem uniwersalnych zasad, należy także wskazać konkretne postulaty odnoszące się do analizowanego przypadku sytuacji kryzysowej w koncernie Nestlé. Wydaje się, że do najistotniejszych postulatów, które powinny zostać podjęte przez firmę, można zaliczyć wyjście do ludzi, którzy stawiają zarzuty i rozmawianie z nimi ich językiem, stosując narzędzia komunikacji odpowiadające tej grupie²⁶ – realizując ten postulat przedsiębiorstwo mogłoby m.in.:

- uruchomić stronę internetową poświęconą jedynie tej sprawie, gdzie umieszczono by kompleksową informację wyjaśniającą sytuację oraz na temat podjętych przez koncern działań;
- nagrać film video z wywiadem z prezesem koncernu, w którym odniósłby się do całej sprawy, jednocześnie zapewniając, że firma zrobi wszystko, aby rozwiązać problem w sposób merytoryczny;
- zorganizować panel dyskusyjny, do którego zaproszono by przedstawiciele Greenpeace oraz innych organizacji zgłaszających chęć do podjęcia dialogu – całe wydarzenie powinno zostać nagłośnione i transmitowane na stronach koncernu lub profilu Facebook;
- umożliwić osobom zainteresowanym zgłaszanie pytań do panelu, jednocześnie stworzyć miejsce do dyskusji na stronach firmy, np. w formie forum lub konwencji Q&A;

²⁴ Szerzej: K. Giedrojć, *Public relations w administracji*, ALPHA pro, Ostrołęka 2004, s. 53-60.

²⁵ J. Flis, *Samorządowe public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s.159-164.

²⁶ [online]. [dostęp: 05.02.2013]. Dostępny w Internecie: <http://gadzinowski.pl/social-media-lincz-%E2%80%93-przypadek-nestle>.

- nawiązać współpracę z tzw. liderami opinii publicznej, podjąć z nimi merytoryczne rozmowy na temat przyczyn kryzysu i sposobów jego rozwiązania, a następnie także za ich pośrednictwem docierać z komunikatem do osób krytykujących firmę.

Warto przy tym pamiętać, że instrumenty te należy stosować w sposób bardzo planowy i ostrożny, ponieważ w przeciwnym razie mogą przynieść odwrotny skutek. Niektórzy praktycy z obszaru *public relations* wskazują, że np. organizowanie panelu dyskusyjnego może doprowadzić do kolejnej kłótni, w konsekwencji potęgując kryzys. Wydaje się jednak, że odpowiednie kierowanie dyskusją i skupienie się na kwestiach merytorycznych pozwoli na uniknięcie tych zagrożeń i skuteczne odbudowanie wizerunku organizacji.

PODSUMOWANIE

Przykład koncernu Nestlé ukazuje jak istotne w dzisiejszych realiach prowadzenia działalności gospodarczej jest podjęcie aktywnych, kompleksowych działań na rzecz stworzenia systemu zarządzania sytuacją kryzysową. Nawet przedsiębiorstwo z długoletnią tradycją, o mocnej pozycji na rynku oraz posiadające dobre wyniki finansowe, nie jest wolne od ryzyka nagłego i dotkliwego nadwyreżenia pozytywnego wizerunku firmy oraz jej produktów. Po rozpoczęciu negatywnej kampanii przez Greenpeace, Nestlé popełniła szereg błędów. Na wstępie firma zbyt długo zwlekała z odpowiedzią na zarzuty, a gdy w końcu pojawiła się pierwsza reakcja, była sprzeczna z podstawowymi zasadami zarządzania kryzysem i w rezultacie organizacja jeszcze bardziej pogorszyła swój obraz w oczach opinii publicznej. Dopiero wyraźna zmiana polityki postępowania pozwoliła uspokoić sytuację i powoli zacząć odbudowywać nadszarpniętą reputację.

Należy jednak zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny aspekt analizowanego przypadku. Ukazuje on jak potężnym i potencjalnie niebezpiecznym medium może stać się Internet, a ujmując temat szerzej – tzw. *social media*²⁷. Zakrojone na szeroką skalę, wręcz globalne kampanie skierowane przeciwko różnym organizacjom przestają być marginalnym zjawiskiem. Otwarta formuła *social media*, ich nieobliczalność oraz wolny przepływ informacji stawia przedsiębiorstwa oraz ich marki pod dużą presją opinii publicznej. Z jednej strony, posiadając spójną strategię i system zarządzania wizerunkiem, relatywnie łatwo jest wykreować pozytywny obraz firmy, jednak jeszcze szybciej można ten wizerunek utracić²⁸. Może się tak stać szczególnie, gdy nie ma świadomości, w jaki sposób funkcjonuje społeczność internetowa i w jaki sposób oraz na jakich zasadach komunikuje się. Skutki takiej ignorancji boleśnie odczuł koncern Nestlé.

LITERATURA

1. Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004.
2. Bailyn E., *Przechytrzyć social media*, Helion.pl, Katowice 2013.

²⁷ M. Sadowski, *Rewolucja social media*, One Press, 2012, s. 64; A. Miotk, *Skuteczne social media*, One Press, 2013.

²⁸ [online]. [dostęp: 05.02.2013]. Dostępny w Internecie: <http://gadzinowski.pl/social-media-lincz-%E2%80%93-przypadek-nestle/>.

3. Booth S., *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*, Cengage Learning EMEA, London 1993.
4. Crandall W.R., Parnell J.A., Spillan J.E., *Crisis management. Leading in the New Strategy Landscape*, SAGE Publications, Inc, London 2013.
5. Davis A., *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
6. Dezenhall E., *Damage Control: The Essential Lessons of Crisis Management*, Prospecta Press, London 2011.
7. Elliott D., Herbane B., Swartz E., *Business Continuity Management. A crisis management approach*, Taylor & Francis Ltd., London 2001.
8. Fink S., *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Backinprint.com, London 2000.
9. Flis J., *Samorządowe public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
10. Giedrojć K., *Public relations w administracji*, ALPHA pro, Ostrołęka 2004.
11. Knecht Z., *Public relations w administracji publicznej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
12. Larkin J., Register M., *Zarządzanie kryzysem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2005.
13. Lisiecki M., *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2010.
14. Łebkowski M., *E-wizerunek. Internet jako narzędzie kreowania image'u w biznesie*, Onepress, Gliwice 2009.
15. Miotk A., *Skuteczne social media*, One Press, Gliwice 2013.
16. Mitroff I., Pearson Ch., *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Business Press, Warszawa 1998.
17. Newsom D., Scott A., Vanslyke T.J., *This is public relations. The realities of public relations*, Wadsworth, Belmont 1989.
18. Sadowski M., *Rewolucja social media*, One Press, Gliwice 2012.
19. Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2000.
20. Zelek A., *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2003.

STRONY INTERNETOWE

1. www.nestle.pl
2. www.environmentalleader.com
3. www.greenpeace.org
4. www.greenpeace.pl
5. www.greenpeace.org.uk

6. www.ideo.pl
7. www.gadzinowski.pl
8. www.prestauracja.pl

ANALYSIS OF IMAGE CRISIS SITUATION ON THE EXAMPLE OF NESTLÉ'S BRAND KITKAT

Summary

The paper deals with the key aspects of managing a company's image, especially an image crisis situation. This element of management has been scrutinized on the example of Nestlé's image problems. As a result, the author has analyzed the sources and elements of the campaign against the concern and the company's reaction to the accusations. Moreover, the article points out the fundamental principles which every company ought to implement in the process of professional image crisis management.

Keywords: *image, crisis situation, crisis management, Nestlé*

NOTA BIOGRAFICZNA

dr Marcin FLIEGER – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień związanych z public relations, zarządzaniem wizerunkiem organizacji, marketingiem. Jest autorem wielu publikacji – artykułów, rozdziałów w książkach.