



Malwina Żuchniewicz  orcid.org/0000-0002-2616-6135

Uniwersytet Warszawski
m.zuchniewicz@student.uw.edu.pl

KOMUNIKACJA W DOBIE KORONAWIRUSA SZANSĄ DLA MARKI NA NAWIĄZANIE BLISKICH RELACJI Z OTOCZENIEM. STUDIUM PRZYPADKU KOMUNIKACJI MARKI 4F Z KONSUMENTAMI W PIERWSZEJ FAZIE PANDEMII COVID-19

Abstract

THE 4F BRAND COMMUNICATION WITH THE CONSUMERS IN THE FIRST PHASE OF COVID-19 PANDEMIC

The purpose of the analysis presented in the article is to confirm the thesis that the time of the coronavirus pandemic was an opportunity for brands to establish close relations with the environment. The brands showed their non-commercial sense of existence and organized or supported the CSR campaign, which positively influenced their image. A positive example of communication activities carried out by the 4F brand was analyzed in the article. The author analyzed the content of the Facebook profile of the 4F brand in the period from March 14 to May 4, the time when stationary stores were closed by ordinance of the Minister. The analysis of comments under Facebook posts showed that the activities carried out had a positive impact on the brand's reception and involved its surroundings in aid campaigns. Therefore, the thesis proved to be true.

Keywords: Coronavirus, communication, crisis, relationship building, PR

JEL: M3

KORONAKRYZYS – SYTUACJA KRYZYSOWA WYWOŁANA WYBUCEM PANDEMII COVID-19. UJĘCIE TEORETYCZNE

Koronakryzys to nowe pojęcie, które powstało z połączenia słów koronawirus i kryzys (*Wielki słownik języka polskiego PAN*, 2021). *Wielki słownik języka polskiego PAN* pojęcie to definiuje jako – „ogół poważnych problemów ekonomicznych, które wystąpiły na skutek pandemii COVID-19, wywołanej przez jedną z odmian koronawirusa” (według ostatniej modyfikacji rekordu, 2020). By dogłębniej zrozumieć znaczenie koronakryzysu, należy odwołać się do szerszych pojęć. *K r y z y s* to „sytuacja mająca najczęściej negatywny wpływ na wizerunek podmiotu, którego dotyczy, wywołująca jednocześnie istotne ograniczenia w możliwości realizowania zadań własnych, operacyjnych bądź strategicznych” (Tworzydło, 2017, s. 172). Eksperci twierdzą, że kryzys jest ogromnym zagrożeniem dla funkcjonowania firmy, ale jednocześnie może być też dla niej szansą na reorganizację, rozwój i sukces (Kaczmarek-Śliwińska, 2019, s. 320). Kryzysy ze względu na miejsce występowania dzieli się na wewnętrzne, czyli takie, które powstają w komórkach organizacji, w obrębie których występują kryzysy ograniczone (na przykład do jednego działu w instytucji), rozszerzone (obejmujące swoim zasięgiem kilka działów, departamentów) i kompilacyjne (istnienie prowodyra kryzysu, w jednej z komórek organizacji, co działa destrukcyjnie na resztę zespołu) oraz na kryzysy zewnętrzne (Tworzydło, 2017, s. 165). Źródłem zewnętrznych sytuacji kryzysowych są przede wszystkim uwarunkowania makroekonomiczne (Flieger, 2013, s. 106), kryzys gospodarczy lub spowolnienie gospodarcze państwa (Walas-Trębacz, Ziarko, 2011, s. 48). Przyczyną mogą być też zmiany legislacyjne, uwarunkowania prawne czy decyzje polityczne. Wybuch pandemii COVID-19 i jej następstwa można zakwalifikować jako kryzys zewnętrzny, czyli taki, na który organizacje nie miały wpływu. Z kolei ze względu na skutki i oddziaływanie na organizacje, opisywany przykład można zdefiniować jako kryzys egzystencjalny, który może istotnie zagrozić stabilnemu funkcjonowaniu firmy i wprowadzić poważne utrudnienia w jej normalny tryb pracy (Tworzydło, 2017, s. 167).

Pojęcie *z a r z ą d z a n i e* oznacza „zestaw czynności (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji” (Griffin, 1996, s. 61). W teorii zarządzania rozróżnia się dwa jego typy – zarządzanie w organizacjach nastawionych na zysk (duże przedsiębiorstwa, małe i początkujące przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa międzynarodowe) oraz zarządzanie w organizacjach nienastawionych na zysk (niekomercyjnych: organizacje rządowe, edukacyjne, instytucje ochrony zdrowia, organizacje nietradycyjne). Zarządzanie kryzysowe to jeden z najszerszych obszarów badawczych *public relations*. To proces radzenia sobie z problemami, trudnościami, na które natrafiła organizacja, które mogą zagrozić jej kondycji finansowej lub wizerunkowi (Walas-Trębacz, Ziarko,

2011, s. 39). Proces zarządzania kryzysem w organizacji składa się z pięciu etapów, takich jak: wykrywanie sygnałów, przygotowanie i działania prewencyjne, ograniczenie szkód, powrót do sytuacji sprzed kryzysu i nauka, jaka z tego wypływa (Wallas-Trębacz, Ziarko, 2011, s. 57).

Niezwykle istotnym elementem zarządzania kryzysowego jest przygotowanie się do kryzysu, przewidzenie go i zaplanowanie strategii, czyli stworzenie tak zwanego „manuala kryzysowego” (Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s. 100). W zarządzaniu antykryzysowym przyjmuje się prawdopodobne, hipotetyczne scenariusze kryzysu. Jak pokazał jednak przykład pandemii, nie wszystkie kryzysy da się przewidzieć, a tym bardziej nie sposób przygotować się na całkowite zahamowanie gospodarki. Można przygotować się na spadek obrotów czy gorsze wyniki funkcjonowania firmy nawet na utratę płynności finansowej, ale zupełne zatrzymanie całej światowej gospodarki było nie do przewidzenia. Firmy nie były zatem przygotowane do koronakryzysu, nie miały ustalonego scenariusza działań, a jednak musiały się z nim zmierzyć.

Pierwszym ważnym, stojącym przed organizacjami w dobie pandemii COVID-19, wyzwaniem było komunikowanie się z otoczeniem, zarówno wewnętrznym – pracownikami firmy, jak i zewnętrznym – jej klientami, interesariuszami i partnerami biznesowymi. Zarządzanie informacją i wiedzą w przedsiębiorstwie uważa się za jeden z czynników produkcji, powinno opierać się na skutecznym systemie umożliwiającym pozyskiwanie, sortowanie i analizowanie informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy nią a otoczeniem (Stabryła, 2010, s. 210).

W czasie kryzysu związanego z wybuchem pandemii COVID-19 zarządzający organizacjami nie mogli dopuścić do powstania pustki informacyjnej (Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s. 108), musieli dbać o przekazywanie rzetelnej, możliwie pełnej informacji, choć uwzględniając specyfikę tej konkretnej sytuacji kryzysowej, było to niezmiernie trudne, gdyż była ona bezprecedensowa. Organizacje nie mogły jednak nie zareagować na wystąpienie koronakryzysu, dotknął on niemal wszystkich branż i obszarów życia.

W działaniach komunikacyjnych w czasie kryzysu przydatne jest wprowadzenie lub zmodyfikowanie dotychczas istniejących wartości korporacyjnych w organizacji, które kształtują wśród pracowników pozytywne postawy (Kubicz, 2012, s. 153), co, jak wykazą przedstawione poniżej badania, marki uczyniły. Wówczas niezwykle ważnym głosem w sytuacjach kryzysowych stają się komunikaty przedstawiane przez samych pracowników organizacji, którzy mogą stać się jej ambasadorami.

Pojawienie się koronawirusa zachwiało podstawową potrzebą ludzką – poczuciem bezpieczeństwa, drugą co do ważności według najbardziej znanej klasyfikacji potrzeb i motywacji kierujących ludzkimi zachowaniami hierarchii potrzeb ludzkich Abrahama Masłowa (2009). Potrzeby bezpieczeństwa obejmują „poczucie pewności, stabilności, oparcia, opieki oraz wolności od strachu, lęku i chaosu”

(Miler-Zawodniak, 2012, s. 104). Teoria Masłowa głosi, że aby zaspokajać potrzeby wyższego rzędu (przynależności, uznania, samorealizacji), muszą zostać zaspokojone potrzeby niższego rzędu (fizjologiczne i bezpieczeństwa), a im niższego rzędu potrzeba, tym silniejsza motywacja do jej realizacji (Maslow, 2009). Można zatem wysnuć wniosek, że w sytuacji zagrożenia zdrowia i życia, lęku i niewiedzy, jaką spowodował wybuch pandemii COVID-19, społeczeństwo nie koncentrowało się na potrzebach wyższego rzędu, często stymulujących potrzeby konsumpcyjne, a na zaspokajaniu potrzeby bezpieczeństwa. Tendencje te zauważalne były zwłaszcza podczas pierwszej fali pandemii (od 4 marca 2020 – pacjent zero; do 30 maja 2020 – III etap luzowania obostrzeń) – fazie największej niepewności i lęku (Wikipedia, 2021). Komunikacja prowadzona zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym organizacji musiała więc odpowiadać tym tendencjom.

Koronakryzys w znaczący sposób wpłynął na komunikację marek modowych. Do tej pory opartej na dwóch głównych zadaniach – budowaniu świadomości marki u otoczenia, dla którego jest nieznana, i zwiększaniu zaangażowania emocjonalnego osób już ją znających (Kall i in., 2018, s. 170), teraz musiała odpowiadać na zupełnie inne potrzeby generowane przez nowe realia, w których trudno przekonać klientów do spontanicznych zakupów dóbr wyższego rzędu. Jednocześnie komunikacja marki z otoczeniem nie mogła zostać przerwana w tak silnie konkurencyjnej branży, jaką była branża modowa. Za siłę marki odpowiadają bliskość (*familiarity*), znaczenie (*relevance*), renoma (*esteem*), odmienność (*differentiation*) (Kall, 2001); nie chcąc więc stracić zaufania klientów, marki powinny dbać o konsumentów, kreować wspólne doświadczenia, interesować się nimi i wsłuchiwać się w ich potrzeby. W zarządzaniu reklamą marki muszą uwzględniać potrzeby konsumentów (Khan, 2006, s. 279), a w warunkach pandemii potrzeby te przede wszystkim odnosiły się do bezpieczeństwa. Prowadzenie kampanii reklamowej nastawionej na zysk w czasie kryzysu mogłoby zostać uznane przez otoczenie za nieetyczne (Olszanecka-Marmola, 2021, s. 370). Istotne stały się działania podejmowane przez firmy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli „ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości” (Buczowski i in., 2016, s. 15). Ta sytuacja wymusiła zatem na organizacjach konieczność zmiany dotychczas prowadzonej komunikacji i zaplanowanej strategii komunikacyjnej. Ograniczenia w sprzedaży nałożone na firmy podczas pierwszej fali pandemii (Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, Dz.U. 2020 poz. 433) dotyczyły między innymi handlu wyrobami tekstylnymi, odzieżowymi i obuwiem. Zatrzymanie sprzedaży nie mogło równocześnie oznaczać ciszy po stronie marek i utraty zaufania klientów, wobec czego w wielu przypadkach komunikację produktową wspierano lub całkowicie zastąpiono komunikowaniem wartości. Jednocześnie pandemia postawiła wielkie wyzwanie przed działaniami komunikacji, musiały

stworzyć nowe formy i zasady porozumiewania się. Dynamika zmian, towarzyszące jej niewiedza i lęk przed tym, co przyniesie przyszłość, działały na ich niekorzyść. Podejmowane aktywności musiały być zatem przemyślane i ostrożne.

Też, że w czasie pandemii komunikację produktową wspierano lub całkowicie zastąpiono komunikowaniem wartości, potwierdziły przeprowadzone przez firmę Alert Media Communications badania „Kryzysometr 2020. Wpływ pandemii COVID-19 na komunikację największych polskich firm i instytucji” (Alert Media Communication, 2020). W badaniu udział wzięło 101 dyrektorów, rzeczników i menedżerów PR największych polskich firm, instytucji i organizacji pozarządowych. Badania dowiodły, że znakomita większość (96%) badanych firm i instytucji zmieniła swoją komunikację w związku z pandemią. Jeden z wniosków z badania brzmi:

(...) pandemia koronawirusa pokazała, jak ważne są działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Każdy inny rodzaj komunikacji i promocji niesie dziś ze sobą wiele ryzyk wizerunkowych, które potęgują trudne do przewidzenia reakcje klientów w mediach społecznościowych. Największe firmy zaangażowały się we wsparcie walki z COVID-19, wytyczając nową ścieżkę w komunikacji. Dziś klienci oczekują działań prospołecznych o niebiznesowym charakterze. Ich realizacja w kontekście dotarcia do klientów to jednak za mało, potrzebna jest szeroko kanałowa komunikacja tego typu inicjatyw (Alert Media Communication, 2020, s. 9).

Co więcej, ponad połowa z badanych firm podjęła decyzję o czasowym zawieszeniu lub ograniczeniu komunikacji reklamowej. Firmy skupiły się na organizacji i przeprowadzeniu działań CSR-owych, takich jak zbiórki funduszy na niezbędny sprzęt medyczny czy środki ochrony medyków i inicjatyw społecznych wspierających walkę z COVID-19, rzecz jasna informując o tym jednocześnie swoje otoczenie, interesariuszy i klientów. Taką decyzję podjęły dwie na trzy z ankietowanych organizacji, a w biznesie odsetek ten wyniósł 73%. Inne działania komunikacyjne firm w dobie pandemii spełniały głównie funkcję informacyjną. Tworzono dokumenty Q&A, specjalne sekcje z informacjami na zarządzanych przez siebie stronach i mediach społecznościowych.

Metodologia

Badania przeprowadzono za pomocą obserwacji i analizy zawartości mediów społecznościowych polskich firm i instytucji, a także środków masowego przekazu, które pokazały, że niektórym markom udało się przekuć kryzys destruktywny związany z pojawieniem się koronawirusa w kryzys kreatywny, czyli taki, który „wyzwała w firmie zaangażowanie, aktywność i szybkie dochodzenie do stanu wyższej świadomości oraz chęć przygotowania na wypadek zaistnienia kolejnych podobnych problemów” (Tworzydło, 2017, s. 167). Dokonano analizy zawartości

mediów społecznościowych w pierwszej fali pandemii (od 4 marca 2020 do 30 maja 2020) pod kątem akcji CSR przeprowadzanych przez organizacje. Następnie z wielu z nich wybrano jedną, której działania wyróżniały się na tle prowadzonych przez inne marki, przede wszystkim ze względu na dobrze przygotowaną komunikację z otoczeniem, i postanowiono poddać ją analizie. Do przeprowadzenia analizy wybrano metodę studium przypadku, gdyż było to badanie empiryczne, które pozwalało zanalizować współczesne zjawisko (Yin, 2015). W naukach o zarządzaniu stosuje się metodę studium przypadku w celu sformułowania wniosków o przyczynach zjawiska i rezultatach jego przebiegu (Grzegorzczuk, 2015). Metoda ta wydała się najbardziej adekwatna do analizy pozytywnego wpływu wybuchu pandemii COVID-19 na nawiązanie przez markę 4F bliskich relacji z otoczeniem. Przedmiotem badania była treść postów publikowanych przez nią na najpopularniejszym portalu społecznościowym Facebook (We Are Social & Hootsuite, 2021) oraz reakcje jego użytkowników na publikowane treści (liczba reakcji wyrażana poprzez emotikony oraz komentarze). Okres badawczy wyznaczają daty pierwszej fali pandemii COVID-19: od 13 marca 2020 roku (kiedy to Ministerstwo Zdrowia ogłosiło zamknięcie centrów handlowych, a pierwszy post marki 4F nawiązujący do koronakryzysu ukazał się 14 marca), aż do 4 maja 2020 roku, kiedy to poluzowano obostrzenia i ponownie (przy zachowaniu reżimu sanitarnego) otworzono centra handlowe. Fala ta wiązała się z największą niepewnością i poczuciem zagrożenia, co wpłynęło na konieczność zmiany dotychczasowych działań marki.

Koronasukces – kryzys kreatywny. Studium przypadku marki 4F

W pierwszej fazie badań na podstawie przeprowadzonej analizy materiałów sformułowano wniosek, że komunikowanie w dobie koronawirusa pokazało niezwykłą kreatywność marek. Mieliśmy przykład akcji #zostanwdomu czołowych polskich stacji telewizyjnych, których ambasadorowie zapraszali do siebie do domu i pokazywali, jak spędzają czas wolny, co niezwykle zbliżyło do nich odbiorców i ociepliło wizerunek ich samych, ale także firm, które reprezentowali. Akcję stworzył dziennikarz Krzysztof Stanowski, który jako pierwszy zamieścił hashtag #zostanwdomu na swoim profilu na Twitterze. W marcu 2020 roku hashtag ten był jednym z najczęściej publikowanych na Twitterze (Czajkowska, 2021).

Niezwykłą kreatywność można było zaobserwować także w przekazach graficznych – marka Porsche stworzyła szereg grafik ukazujących przykryty plandeką luksusowy samochód z podpisem „Żeby nie kusiło” czy stworzone odstępy w logo Audi z podpisem „Keep distance”. Co najważniejsze, marki budowały zaangażowanie wśród swoich klientów, pracowników, partnerów biznesowych i interesariuszy – pokazywały to pozytywne komentarze w mediach społecznościowych i ogromne liczby aprobujących reakcji na publikowane posty. Zaczęto działać razem, w imię wspólnego dobra, a to – jak się zdaje – było największym sukcesem marki.

Przykładem firmy, którą postanowiono dogłębniej zanalizować za pomocą metody studium przypadku, była marka odzieży sportowej 4F, należąca do spółki OCTF. Marka w wysokim stopniu dostosowała swój przekaz do panującej sytuacji pandemicznej i na kryzysie związanym z pandemią COVID-19 zbudowała sukces wizerunkowy. To polska spółka specjalizująca się w tworzeniu, produkcji i sprzedaży odzieży sportowej, akcesoriów dla konsumentów i sportowców zawodowych, w jej portfolio znajdują się marki 4F, 4F Junior oraz Outhorn. Marka 4F, której dotyczy niniejsze opracowanie, funkcjonuje na rynku od 2003 roku, początkowo nazywała się 4Fun, w 2007 roku zmieniła nazwę na 4F Sport Performance, a w 2010 roku nazwę skrócono do obecnego brzmienia (octf.pl).

Wybuch pandemii wymusił na firmie zmianę modelu zarządzania z zarządzania organizacją nastawioną na zysk na zarządzanie organizacją niekomercyjną w celu budowania wokół marki społeczności konsumentów. Cel ten służy wzmocnieniu siły marki, która jest „ofertą gwarantującą coś wyjątkowego w wymiarze użytkowym i/lub symbolicznym, przez co wpływa na proces zakupu i użytkowania produktu, dostarczając użytkownikowi więcej, niż może zaoferować produkt bezmarkowy” (Kall i in., 2018, s. 87). Podjęcie stosownych decyzji komunikacyjnych przez zarząd spółki OCTF nastąpiło niemal natychmiast po ogłoszeniu kolejnych epidemicznych restrykcji. 14 marca, kiedy było już wiadomo, że następnego dnia zamknięte zostaną galerie handlowe, a tym samym i sklepy stacjonarne 4F, marka mimo przewidywanych spadków sprzedaży zadeklarowała pomoc w walce z koronawirusem. O podjętych inicjatywach poinformował sam prezes spółki Igor Klaja w krótkim nagraniu zamieszczonym na profilu społecznościowym Facebook. Klaja poinformował:

Nagrywam tę wiadomość, aby wesprzeć wszystkich naszych przyjaciół, pracowników, klientów, wszystkich tych, dla których aktywność fizyczna jest ważna, i tych, którzy przeżywają ciężkie chwile. Marka 4F jest marką globalną i podjęliśmy działania w Polsce i poza granicami, by wesprzeć służbę zdrowia. Dostaliśmy zapytanie od największego szpitala zakaźnego w Polsce, szpitala MSWiA o 300 par gogli, które z ogromną przyjemnością i odpowiedzialnością dostarczamy do szpitala za darmo. Ale chcemy zrobić więcej, chcemy pomóc bardziej, bo pomagać to jest bardzo ważna rzecz w tym szczególnym okresie. 20% obrotu, który generujemy na naszym sklepie internetowym 4F.pl, który jest otwarty, będziemy przekazywać na zakup środków medycznych i wyposażenia medycznego dla szpitala MSWiA. Bo pomagać to jest bardzo ważna rzecz. Ja i zespół 4F jesteśmy do państwa dyspozycji. Dobra odporność organizmu jest w tym momencie, jak mówią lekarze, bardzo ważna. Bardzo ważna jest też, żeby tę odporność mieć, aktywność fizyczna, dlatego też udostępnimy darmowe treningi z naszymi ambasadorami, które będziecie mogli państwo zobaczyć na stronie 4F.pl. #4fpomaga, #4ftrenujzdomu, pomożmy wszyscy, pomagajmy, proszę (Facebook.com, 2021).

Wnioskując z komentarzy zamieszczonych pod postem, informacja ta wzbudziła zaufanie i podziw odbiorców, którzy chętnie zaangażowali się w akcję pomocową i deklarowali zakupy na stronie internetowej 4F. Przykładowe brzmiały:

Brawo! Macie we mnie klienta do końca życia. Jestem z Was dumna! [6 lajków komentarza];

Piękny gest! Piękny przykład społecznej odpowiedzialności! Wielu z nas może pomóc na swoich własnych podwórkach, wspierajmy firmy podejmujące takie działania (np. zostając ich klientami)! Nie zapomnę o tym gościu (i na pewno wielu z nas nie zapomni). A teraz ruszam na internetowe zakupy u was! <3 [5 lajków komentarza];

Nie wypada zrobić teraz nic innego, jak zakupy u Was. Piękny gest! Oby więcej takich <3 [61 lajków komentarza] (Facebook.com, 2021).

Marka angażowała się także w dialog ze swoimi klientami, odpisywała na komentarze i dziękowała za słowa wsparcia. Post prezesa spółki doczekał się 1600 udostępnień, 7400 reakcji (w tym 5400 polubień, 1800 serduszek, 37 reakcji symbolizujących zdziwienie (podziw), czterech symbolizujących śmiech i zaledwie jednej reakcji wyrażającej niezadowolenie) oraz 546 komentarzy, których wydzwięk ogólny był pozytywny (Facebook.com, 2021).

Dla porównania, post umieszczony przeddzień opisywanego, doczekał się łącznie 76 reakcji i 11 komentarzy (mimo iż przedstawiał zdjęcie popularnej Anny Lewandowskiej). Inne posty z czasów przedpandemicznych także nie cieszyły się tak wysokim odzewem. Od stycznia 2020 roku najwięcej reakcji zebrał post opublikowany 4 lutego 2020 roku dotyczący rekomendacji produktów marki 4F do codziennego treningu przez Wilfreda Leóna Venero (polsko-kubańskiego pochodzenia reprezentanta Polski w piłce siatkowej), post przedstawiał Venero jako nowego ambasadora marki 4F – 1800 reakcji (w tym 1600 polubień, 173 serduszka, 16 emotikonów symbolizujących zdziwienie [podziw], 7 symbolizujących śmiech i 2 reakcje „przykro mi”). Kolejne działania wspierające walkę z pandemią podejmowane przez markę 4F także cieszyły się pozytywnym odzewem. Zaledwie dwa dni później (16 marca) firma krótkim filmem zamieszczonym na profilu Facebook pokazała, jak w firmowych szwalniach szyte są fartuchy medyczne dla szpitala MSWiA. Tu ponownie zarówno liczba reakcji, komentarzy, jak i udostępnień posta świadczy o bardzo miłym przyjęciu akcji i chęci jej wsparcia oraz o ogromnym zaangażowaniu klientów i interesariuszy w działania marki. Już 17 marca marka wystartowała z kolejnym działaniem dla swoich odbiorców – ambasadorzy marki zaczęli prowadzić darmowe, codzienne treningi online (Facebook.com, 2020). Dzień później, 18 marca, prezes osobiście podziękował klientom, partnerom biznesowym za zaangażowanie oraz wsparcie akcji pomocowych i podsumował dotychczasowe działania. Rzetelnie informował o liczbie przekazanych gogli i wyprodukowanych fartuchów, tak by działania prowadzone przez firmę były jawne i jasne dla odbiorców. Także 18 marca, w kolejnym przekazie prezesa, firma poinformowała o produkcji koszulek – cegiełek, z których całkowity dochód miał zostać przekazany na zakup i produkcję artykułów medycznych dla szpitali zakaźnych w Polsce. Prezes wezwał do działania: „Tylko od waszej solidarności z lekarzami, pielęgniarkami zależy, ilu szpitalom uda się w Polsce pomóc” (Facebook.com, 2020). Co ciekawe, pod

wymienionymi postami można było także przeczytać wiele komentarzy pracowników firmy, którzy informowali, że są dumni z tego, iż są członkami zespołu 4F. 19 marca na profilu marki pojawiła się informacja o 12 tysiącach maseczek uszytych w szwalniach 4F, co ponownie spotkało się z ciepłym przyjęciem odbiorców treści.

2 kwietnia firma 4F skrupulatnie poinformowała o wynikach dotychczasowych działań. Akcją wsparło 20 920 osób, w sumie przekazano 568 par gogli ochronnych, uszyto 940 fartuchów, a klienci zakupili 2356 koszulek cegiełek i przekazano 150 tysięcy masek (Facebook.com, 2020). W komentarzach pod postem odbiorcy chwaliли się zdjęciami, na których ubrani są w pomocowe T-shirty i chwalili akcję. 7 kwietnia natomiast prezes spółki OTCF, Klaja, poinformował o zebraniu ponad miliona złotych na walkę z koronawirusem, a także o stworzeniu Fundacji 4F Pomaga. Dzięki akcji, która spotkała się z ogromnie ciepłym przyjęciem odbiorców i ich niezwykłym zaangażowaniem, firma poszła o krok dalej i postanowiła stworzyć fundację, która do momentu zakończenia walki z COVID-19 miała wspierać szpitale i służbę zdrowia, natomiast po – miała pomagać dzieciom i młodzieży oraz fundować sprzęt sportowy. 11 kwietnia powiadomiono o kolejnych sukcesach akcji i pokazano mapę, z zaznaczonymi szpitalami, które uzyskały pomoc. Liczba zakupionych koszulek cegiełek podwoiła się – 11 kwietnia zakupiło je już 4754 osoby. 29 kwietnia 4F poinformowało, że akcja przekazywania 20% ze sprzedaży internetowej zakończy się 3 maja, firma do tej pory zebrała 3 miliony zł, a w akcję pomocową 4F zaangażowało się 76 tysięcy osób (Facebook.com, 2020). Marka podziękowała za wsparcie i inspirację do utworzenia Fundacji. Od tej pory informacje na temat prowadzonych działań przeniesione zostały na profil fundacji. Tu publikowane są podziękowania lekarzy za przekazany sprzęt medyczny i kolejne sukcesy inicjatywy firmy.

4. Wnioski i podsumowanie

Pandemia koronawirusa nie tylko wymusiła na markach zmianę dotychczas prowadzonej komunikacji, ale też dała szansę na nowy obszar działań. Marki zrezygnowały z prowadzonej dotąd komunikacji produktowej i reklamowej na poczet komunikacji wartości. Co, jak pokazał przykład marki 4F, pozytywnie wpłynęło na ich relacje z otoczeniem. Potwierdziły to zarówno liczba reakcji, jak i wydzźwięk komentarzy pod postami umieszczanymi przed i w trakcie pandemii.

Ta zmiana pozwoliła firmom zaangażować swoje otoczenie w działania przez siebie prowadzone oraz umożliwiła zbudowanie z nimi bliskich relacji. Konsumentów wspólnie z markami poczuli moc sprawczą i przyczynili się do zmiany rzeczywistości, chętnie angażowali się w prowadzone przez marki akcje pomocowe, które też pozytywnie komentowali. W akcję pomocową 4F zaangażowało się w sumie 76 tysięcy osób. Przykład marki 4F pokazał, że po pierwsze warto być firmą odpowiedzialną społecznie i reagować na to, co się dzieje wokół, a po drugie wprowadzać

w te działania swoich klientów, pracowników i interesariuszy. Tak prowadzone działania komunikacyjnie pozytywnie oddziałują na wizerunek marki i budują zaangażowanie. To zaś ma wpływ na większe przywiązanie do marki, a w konsekwencji – na podejmowane decyzje zakupowe. Jak pokazały działania firmy 4F, określona strategia informacyjna i komunikacyjna zarówno rzutuje na warunki wewnątrz organizacji, jak i wpływa na jej wizerunek zewnętrzny.

W koronakryzysie nastąpił wzrost aktywności marek w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Marki jednoczyły się i działały wspólnie dla wyższego niż własne zyski dobra – zdrowia społecznego. Wynikało to z wysokiej potrzeby bezpieczeństwa i solidaryzmu wśród społeczeństwa. Działania te przejawiały się w przekazywaniu środków finansowych instytucjom zaangażowanym w walkę z pandemią, w produkcji środków ochrony osobistej, działaniach informacyjnych zachęcających do przestrzegania zasad reżimu sanitarnego. Działania pomocowe podobne do tych organizowanych przez markę 4F prowadziły także inne przedsiębiorstwa reprezentujące różne branże, jak: John Cotton Europe (polska firma produkująca kołdry i poduszki), Motive & More (polska marka odzieżowa), Krosno Len Men (polska marka odzieżowa), KGHM (spółka produkująca miedź i srebro), Grupa Lotos (koncern naftowy), która wykonywała maseczki dla pracowników i ich rodzin, czy marka odzieżowa Reserved (która przeznaczyła 1 mln zł na zakup maseczek dla szpitali zakaźnych w Gdańsku i Krakowie oraz produkowała je dla szpitali na Pomorzu i w Małopolsce) (Czajkowska, 2021).

W tym trudnym czasie marki mogły być wyjątkowo blisko swoich klientów, ale też mogły pokazać pozakomercyjny sens swojego istnienia. Paradoksalnie czas ten okazał się bardzo pomocny w budowaniu pozytywnego wizerunku marki. Przykładem firmy, która bardzo dobrze poradziła sobie z kryzysem związanym z COVID-19, jest opisana wyżej polska marka odzieży sportowej 4F. Prowadzone przez nią działania komunikacyjne były nie tylko przemyślane, lecz jednocześnie stanowiły spontaniczną reakcję na zaistniałą sytuację.

Bibliografia

- Alert Media Communication (2020). *Kryzysometr 2020. Komunikacja w czasach zarazy*. Pobrane z: https://alertmedia.pl/wp-content/uploads/2020/06/Kryzysometr-%E2%80%93-komunikacja-w-czasach-zarazy-%E2%80%93-raport-z-badania_full.pdf (dostęp: 11.06.2020).
- Buczowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J. (2016). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Czajkowska A. (2021). *Wpływ pandemii COVID-19 na działania CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 3(987), s. 45–62.
- Facebook.com (2021). 4F. Pobrane z: <https://www.facebook.com/4Fpolska> <https://www.facebook.com/4Fpolska/photos/3099607726757512>; <https://www.facebook.com/192034594181521/>

- videos/205373857353329;https://www.facebook.com/4Fpolska/photos/3138806549504296; https://www.facebook.com/4Fpolska/photos/3207757749275842 (dostęp: 11.06.2020).
- Flieger M. (2013). *Image Crisis Management*. „Journal of Science of the Military Academy of Land Forces”, 4(170), s. 101–113.
- Griffin R. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzegorzczak W. (2015). *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kaczmarek-Śliwińska M. (2015). *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Warszawa: Difin.
- Kaczmarek-Śliwińska M. (2019). *Specyfika zarządzania sytuacją kryzysową w przestrzeni mediów społecznościowych w perspektywie typologii Situational Crisis Communication Theory W.T. Coombsa*. „Studia Medioznawcze”, 20(4), s. 318–332.
- Kall J. (2001). *Silna marka. Istota i kreowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kall J., Perchla-Włosik A., Raciniewska A., Sempruch-Krzemińska K. (2018). *Marka modowa. Jak zrozumieć konsumenta mody i stworzyć markę szytą na miarę?* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Khan M. (2006). *Consumer Behavior and Advertising Management*. New Delhi: New Age International.
- Kubicz I. (2012). *Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR*. W: K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, s. 145–172.
- Maslow A. (2009). *Motywacja i osobowość*. Przeł. J. Radzicki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Miler-Zawodniak A. (2012). *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*. „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, 4, s. 101–111.
- Olszanecka-Marmola A. (2021). *Techniki perswazyjne w telewizyjnych reklamach sieci sklepów spożywczych, firm telekomunikacyjnych oraz banków w początkowej fazie pandemii COVID-19*. „Zarządzanie Mediami”, 9(2), s. 369–385.
- OTCF (2021). *O nas, kim jesteśmy*. Pobrane z: <https://www.otcf.pl/o-nas/kim-jestesmy> (dostęp: 20.09.2021).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego. Dz.U. 2020 poz. 433.
- Stabryła A. (red.) (2010). *Zarządzanie w kryzysie*. Seria „Encyklopedia Zarządzania”. Kraków: Mfiles.pl.
- Tworzydło D. (2017). *Public relations praktycznie*. Rzeszów: Newslina.
- Walas-Trębacz J., Ziarko J. (2011). *Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz. 2: Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego.
- We Are Social & Hootsuite (2021). *Digital in Poland 2021*. Pobrano z: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-poland> (dostęp: 20.09.2021).
- Wielki słownik języka polskiego PAN* (2021). [Hasło:] *Koronakryzys*. Pobrano z: https://wsjp.pl/index.php?id_hasla=99539 (dostęp: 20.09.2021).
- Wikipedia (2021). *Pandemia COVID-19 w Polsce*. Pobrano z: https://pl.wikipedia.org/wiki/Pandemia_COVID-19_w_Polsce (dostęp: 20.09.2021).
- Yin R. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

