

AGNIESZKA GRZECHYNKA

LEAN SOCIAL MEDIA

Szczupłe zarządzanie marką
w mediach społecznościowych

WYDAWNICTWO NAUKOWE
AKADEMII IGNATIANUM W KRAKOWIE

KRAKÓW 2021

© Akademia Ignatianum w Krakowie, 2021

Publikacja dofinansowana z dotacji na utrzymanie potencjału badawczego przez Akademię Ignatianum w Krakowie przyznanej przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w roku 2020

Recenzenci

Dr hab. Monika Ślufińska, prof. UJ

Dr hab. Dariusz Tworzydło, prof. UW

Redakcja

Krystyna Kajtoch

Projekt okładki i stron tytułowych

PHOTO DESIGN – Lesław Sławiński

Ilustracja na okładce Pixabay.com / Gerd Altmann

Opracowanie typograficzne i łamanie

Piotr Druciarek

ISBN 978-83-7614-507-5

Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie

ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków

tel. 12 39 99 620

wydawnictwo@ignatianum.edu.pl

<http://wydawnictwo.ignatianum.edu.pl>

Dystrybucja:

Wydawnictwo WAM

Dział Handlowy

tel. 12 62 93 254-255 • faks 12 62 93 496

e-mail: handel@wydawnictwowam.pl

Księgarnia Wysyłkowa

tel. 12 62 93 260

www.wydawnictwowam.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	11
ROZDZIAŁ I	
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE W BIZNESIE CZY BIZNES W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH?	17
1.1. M JAK MARKA	19
1.1.1. Tożsamość, wizerunek, reputacja	25
1.1.2. Marka – istota pojęcia	29
1.1.3. Marka osobista a marka biznesowa	32
1.2. SOCIAL MEDIA A WIZERUNEK FIRMY	34
1.2.1. Media społecznościowe jako element strategii biznesowej	38
1.2.2. Szanse generowane przez social media marketing	40
1.2.3. Wyzwania i zagrożenia wynikające z obecności firm w social mediach	45
1.3. MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE W BIZNESIE	48
1.3.1. Facebook	50
1.3.2. Instagram	52
1.3.3. LinkedIn	54
1.3.4. YouTube	57
1.3.5. Snapchat	59
1.3.6. TikTok	60
1.3.7. Twitter	62
ROZDZIAŁ II	
LEAN – INNOWACYJNA DROGA DO WIĘKSZEJ EFEKTYWNOŚCI	65
2.1. EFEKTYWNOŚĆ CZY JAKOŚĆ? DYLEMATY WSPÓŁCZESNYCH MAREK	67
2.2. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I ZARZĄDZANIE ZMIANĄ JAKO FILARY SILNEJ MARKI	72
2.3. JAK TO SIĘ ROBI W JAPONII – CZYLI CASE STUDY TOYOTY	78

2.4. ZROZUMIEĆ ISTOTĘ LEAN	84
2.4.1. Lean jako sposób myślenia	86
2.4.2. Lean jako nowa strategia biznesowa	88
2.4.3. Lean jako metoda zarządzania	89
2.5. ZAŁOŻENIA SZCZUPŁEGO ZARZĄDZANIA, OPARTEGO NA CYKLU PDCA	93
2.6. #NEVERSTOPCHALLENGING	97
2.6.1. Kaizen	99
2.6.2. Jidoka, just-in-time, 5S	104
2.6.3. Lean lider	106

ROZDZIAŁ III

LSMMA™ – NOWE PODEJŚCIE DO BUDOWANIA STRATEGII OBECNOŚCI FIRMY W SOCIAL MEDIACH

3.1. STRATEGIA OBECNOŚCI W SOCIAL MEDIACH – KOMU TO POTRZEBNE?	114
3.2. ZASADY BUDOWY KLASYCZNEJ STRATEGII OBECNOŚCI MARKI W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH	119
3.2.1. Analiza wyjściowa	121
3.2.2. Plan	125
3.2.3. Wdrożenie	128
3.2.4. Ocena	131
3.3. LSMMA™ – CZYLI JAK STWORZYĆ PLAN BEZ PLANU?	134
3.3.1. Definiowanie grup docelowych	141
3.3.2. Cel klienta a cel marki	146
3.3.3. Ramy jako nowe Big Idea(s)	148
3.3.4. Mapowanie strumienia wartości	150
3.3.5. Wdrożenie just-in-time	153
3.3.6. Kapitał ludzki jako kluczowe ogniwo LSMMA™	155

ROZDZIAŁ IV

LSMMA™ W PRAKTYCE – PRZYKŁADY WDROŻEŃ

4.1. FIRMA A – CHARAKTERYSTYKA OBIEKTU BADAŃ	162
4.2. ANALIZA GRUPY ODBIORCÓW I IDENTYFIKACJA NIEWYKORZYSTANYCH SZANS	163
4.3. TWORZENIE I ZARZĄDZANIE CONTENTEM	167
4.4. STYMULOWANIE ZAANGAŻOWANIA ZESPOŁU	174
4.5. BARIERY I CZYNNIKI HAMUJĄCE WDRAŻANIE LSMMA™	178

ZAKOŃCZENIE	183
BIBLIOGRAFIA	191
SPIS WYKRESÓW	195
SPIS TABEL	197
SPIS FOTOGRAFII	199
SPIS RYSUNKÓW	201
SUMMARY	203

Mojej Babci –
za wiarę we mnie,
a także w to,
że nowoczesne technologie informacji są dla każdego

WSTĘP

Szczepionki powodują autyzm. **Karen z Facebooka**

Autorytet XXI wieku – próżno szukać go wśród noblistów, naukowców czy ekspertów-praktyków. Prawdziwym liderem opinii stał się w tej chwili ten, kto posiada większe zasięgi w mediach społecznościowych. A im bardziej jest on ludzki, realny, taki jak my, tym większe zaufanie jest w stanie wzbudzić wśród swoich odbiorców. Przywołany powyżej cytat, zaczerpnięty z popularnych memów¹ – choć oczywiście stanowi groteskowe przerysowanie zjawiska – doskonale wpisuje się w trend zmieniających się realiów. O ile przysłowiowa „Karen z Facebooka” może ostatecznie okazać się niewiarygodna w zakresie wirusologii, inna przypisywana jej teza wydaje się dziś prawdziwsza niż kiedykolwiek wcześniej. Rzeczywiście bowiem, *jeśli nie ma cię na Facebooku – nie istniejesz*.

Ta banalna w swym wydźwięku fraza na stałe wpisała się w żargon użytkowników mediów społecznościowych i choć powstała po to, by wirtualnie bawić, w rzeczywistości w bardzo realny sposób tłumaczy rolę tzw. nowych mediów we współczesnym życiu publicznym. Social media, których pierwotnym założeniem miało być utrzymywanie kontaktów międzyludzkich poprzez sieć internetową i umożliwianie wymiany korespondencji w wymiarze prywatnym, bardzo szybko okazały się fundamentem egzystencji w wielu innych obszarach życia – także publicznego. Ten, kto nie był tam obecny, stawał się wykluczony: początkowo z życia towarzyskiego, a później także z innych sfer.

¹ Mem internetowy – popularna w mediach społecznościowych forma contentu, wykorzystująca elementy graficzne oraz hasła, które – dzięki humorystycznemu połączeniu i odwołaniu do kultury popularnej – są powszechnie rozpoznawalne, budzą określone skojarzenia i mają potencjał stania się wiralami.

To właśnie w mediach społecznościowych zaczęły się tworzyć grupy zainteresowań, a wielu ludzi wykorzystuje ich potencjał do tego, by manifestować swoje przekonania oraz preferencje. To tu poszukują informacji i dają upust swoim twórczym potrzebom, publikując kreatywne zdjęcia, filmy oraz grafiki. Bycie wirtualną „tablicą ogłoszeń” to jednak nie jest kluczowa charakterystyka nowych mediów. Ich wyjątkowość polega na tym, iż umożliwiły dowolne kształtowanie własnego wizerunku. Nieważne, kim jesteś na co dzień – logując się do mediów społecznościowych, możesz zaprezentować siebie w dowolny sposób, a ograniczającą barierą wydaje się jedynie własna kreatywność (oraz minimum zdrowego rozsądku). Jest to możliwe dzięki selektywnej prezentacji informacji na własny temat, co pozwala na wykreowanie pożądanego wizerunku oraz dotarcie z nim do określonej grupy docelowej. Budowana w ten sposób marka osobista, a zatem sposób, w jaki dana jednostka ludzka odbierana jest przez własne otoczenie, stała się wymogiem współczesności. Dzięki niej człowiek zwiększa swoje szanse na nawiązanie nowych znajomości, włączenie się w działalność tematycznych społeczności i grup, znalezienie życiowego partnera czy skuteczny awans zawodowy.

Nie powinno zatem zaskakiwać, iż biorąc pod uwagę ten wyjątkowy potencjał, po media społecznościowe sięgnęli nie tylko użytkownicy prywatni. Marki biznesowe, dla których bycie postrzeganym w określony sposób przez grupę potencjalnych klientów stanowi o sukcesie lub porażce działalności, przeniosły do Internetu nie tylko sprzedaż, ale także swój marketing i kampanie public relations. Budowa wiarygodnej marki w tym wypadku wydaje się jednak zadaniem o wiele trudniejszym, ponieważ nie wystarczy – jak miało to miejsce w przypadku osób prywatnych – przekonanie społeczności do tego, iż jest się wysportowanym brunetem, biegającym maratonem i zdrowo się odżywiającym (co dokumentują relacje na InstaStory). W przypadku użytkowników prywatnych wychwycone nieścisłości nie mają poważnych konsekwencji (chyba, że za takie uznamy hejt² lub kilku użytkowników, którzy klikną opcję „unfollow³”). W przypadku marek biznesowych ryzyko jest o wiele poważniejsze. To, co powie o sobie w sieci marka

2 Hejt – potoczne określenie negatywnych i agresywnych komentarzy oraz zachowań w sieci internetowej. Często tego rodzaju działania wynikają z chęci skrytykowania prezentowanych treści, jednak mogą przybierać także groźniejszą formę i występować długofalowo. Hejter zazwyczaj ukrywa swoją tożsamość, by bezkarnie móc sprawić przykrość innej osobie.

3 *Unfollow* (z ang. ‘przestań obserwować’) – funkcjonalność portali społecznościowych, pozwalająca użytkownikom na zaprzestanie obserwowania danego profilu.

biznesowa, jest szybko weryfikowane, każda nieścisłość wizerunku wyłapywana, a negatywna recenzja udostępniana w przestrzeni internetowej.

Wiele firm, nieświadomych powyższych zagrożeń, w dalszym ciągu przekonanych jest, że sieć internetowa – jako platforma marketingowa – działa na podobnych zasadach jak ta w świecie realnym. Naiwnie wierzą, iż własny pomysł na siebie to podstawa, a wszelkie działania promocyjne można łatwo wprowadzić w życie, opracowując prostą, liniową strategię zarządzania wizerunkiem. W jej myśl wystarczy wskazać cele, określić grupę odbiorców, znaleźć narzędzia, kreatywny sposób ich wykorzystania i zlecić realizację działań wyznaczonej osobie. Czy koncepcja ta jest błędna? Oczywiście nie do końca. Jest zwyczajnie niedostosowana do realiów marketingu 4.0., który wyznaczył zupełnie nowe realia funkcjonowania firm. Od teraz nie wystarczy mieć wizji i przekonać do niej klienta. To klient ma określoną wizję i to marka musi umiejętnie ją rozpoznać, zrozumieć i wykorzystać do kreowania własnego wizerunku. Dialog na linii marka–klient przestał być jednokierunkowy, a konsument nie tylko może, ale wręcz musi stać się równoprawnym partnerem relacji biznesowej. Klient oczekuje szybkiego działania, kontaktu z marką w dowolnie przez siebie wybranym momencie, a także już nie obsługi – ale opieki. Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej, gdy zrozumiemy, iż klient 4.0. nie ufa już autorytetom. Nie przekona go reklama, w której aktor w białym kitlu poleci leki przeciwbólowe. Uwierzy za to „Karen z Facebooka”, która jest mu bliska, bo jest taka, jak on.

Konsekwencją powyższej zmiany jest między innymi to, iż marka musi zacząć mówić innym językiem, przyjąć inną postawę i zaakceptować fakt, że dawne metody budowania kapitału reputacyjnego przestają być skuteczne. Jest to szczególnie widoczne w mediach społecznościowych, gdzie każda firma stara się istnieć, bojąc się jednak – lub nie potrafiąc – działać. Autorka, która od lat zajmuje się w praktyce kreowaniem wizerunku marek w social mediach, dostrzegła, iż nie wypracowano dotąd spójnej koncepcji zaadresowania tych wyzwań. Za błędne uznała przekonanie (któremu nadal hołduje wiele firm), iż należy trzymać się raz obranej strategii i uważać przyjętą (i zaakceptowaną przez prezesa) „Big Idea” za niekwestionowaną gwiazdę polarną wszelkich działań. Co więcej, dostrzegła, iż zlecenie prowadzenia kampanii ściśle zamkniętej grupie lub wyznaczonej osobie, bez względu na to, jak bardzo są kompetentne, może ograniczać skuteczność kampanii. Żaden „social media ninja”⁴ nie jest bowiem

4 Social media ninja – określenie social media managerów, a więc osób, zawodowo zajmujących się zarządzaniem profilami w mediach społecznościowych. W niektórych

w stanie przewidzieć wszystkiego, wyłapać symptomów błędów i jednym ciosem pokonać wirtualnych wrogów marek.

W odpowiedzi na praktyczną próżnię w zakresie skutecznego, współczesnego zarządzania wizerunkiem marki biznesowej w mediach społecznościowych, autorka pokusiła się o przygotowanie własnej, autorskiej koncepcji, nazwanej Lean Social Media Management Approach (LSMMA™). Metoda ta bazuje w swych podstawach na podejściu lean, dążąc do zwiększenia efektywności oraz lepszego zagospodarowania zasobów zaangażowanych w kreowanie wizerunku brandu online. Konsekwencją odmiennego myślenia o samej strukturze strategii stało się także przemodelowanie kolejności etapów, które się na nią składają, co z kolei wymusiło dalsze modyfikacje schematów stawiania celów, doboru narzędzi i wreszcie samego wdrażania oraz monitorowania działań.

Dla lepszego omówienia niniejszej koncepcji i ułatwienia czytelnikowi zrozumienia idei szczupłego zarządzania marką w mediach społecznościowych, autorka postanowiła rozpocząć od wstępu teoretycznego, porządkującego wiedzę, by następnie wskazać różnice między klasyczną strategią, a strategią lean i finalnie wskazać możliwości konkretnych aplikacji LSMMA™. Dla osiągnięcia tego celu, autorka zdecydowała się podzielić niniejszą pracę na cztery rozdziały.

Rozdział pierwszy, zatytułowany *Media społecznościowe w biznesie czy biznes w mediach społecznościowych?* stanowił będzie merytoryczne wprowadzenie w tematykę branding online. Autorka rozpocznie rozważania od przedstawienia sposobów współczesnego rozumienia takich pojęć, jak wizerunek, tożsamość, reputacja i wreszcie marka, zwracając uwagę na różnice dotyczące jej pojmowania w wymiarze osobistym i biznesowym. Po poniższych uwagach, autorka skupi się na wyjaśnieniu istoty mediów społecznościowych, ze szczególnym uwzględnieniem szans oraz zagrożeń, które wynikają z ich stosowania w działalności biznesowej. W dalszej części rozdziału omówione zostaną wybrane portale społecznościowe, z naciskiem na funkcjonalności kluczowe dla praktyki social media branding. Selekcja dokonana zostanie na podstawie kryterium praktycznego. Omówione więc zostaną te narzędzia, które najchętniej wykorzystywane są przez różne branże, jak również te, których potencjał nie jest do końca rozpoznany (mimo iż mogą one generować określone korzyści). Po lekturze niniejszego rozdziału czytelnik będzie rozumiał, na czym polegają wyzwania związane z budowaniem marki biznesowej w dobie marketingu 4.0.,

korporacjach jest to także oficjalna nazwa stanowiska pracy, które zajmuje osoba, opiekująca się marką w nowych mediach.

i zacnie dostrzegać konieczność wypracowania skutecznych ram wdrażania ustrukturyzowanych działań w zakresie działalności w mediach społecznościowych.

W rozdziale drugim, pod tytułem *Lean – innowacyjna droga do większej efektywności*, autorka przybliży czytelnikowi założenia szczupłego podejścia, rozpoczynając od genezy samej koncepcji, a następnie skupiając się na jej możliwych wdrożeniach w środowisku pozaprodukcyjnym. Szczególny nacisk – ze względów praktycznych, kluczowych dla dalszej części badań – położony zostanie na metody zwiększania efektywności prowadzonych działań, lepszego wykorzystania zasobów, redukcji marnotrawstwa oraz bardziej precyzyjnego dostosowania elementów strategii do aktualnych realiów rynkowych. Ideą, która przyświecała będzie autorce, stanie się chęć doszukania się w klasycznej koncepcji lean tych elementów, które mogą pomóc nie tylko w zarządzaniu operacyjnym (a więc w obszarze, w odniesieniu do którego została stworzona), ale także w zarządzaniu jakością i zmianą w zakresie kształtowania marki biznesowej w social mediach.

Poczyniwszy wstępne uwagi dotyczące marki, mediów społecznościowych oraz koncepcji lean, autorka przedstawi etap praktyczny swoich prac badawczych. W rozdziale trzecim, zatytułowanym *LSMMA™ – nowe podejście do budowania strategii obecności firmy w social mediach*, zostaną zaprezentowane założenia autorskiej koncepcji, której wdrożenie może pomóc w lepszym dostosowaniu strategii zarządzania marką w social mediach do wymogów rynku oraz oczekiwań konsumenta 4.0. Autorka wyjaśni, czy cel klienta i cel marki mogą znaleźć wspólną płaszczyznę, jak przededefiniować mierniki kampanii i określić kategorie luk w myśl idei lean oraz czy tzw. Big Idea ma jeszcze jakiegokolwiek zastosowanie. Następnie autorka skupi się na przedstawieniu propozycji schematu wdrażania nowej strategii oraz zderzy zaprezentowane przez siebie rozwiązania z klasycznym podejściem. Szczególnie wyraźnie zostanie podkreślona konieczność zmodyfikowania sposobów pojmowania roli kapitału ludzkiego w każdej z faz szczupłej strategii, redefiniowania ról, a także stworzenia płaszczyzny, w ramach której zasady lean będą mogły być skutecznie egzekwowane.

Finalny, czwarty rozdział: *LSMMA™ w praktyce – przykłady wdrożeń*, stanowił będzie prezentację możliwych zastosowań koncepcji. Autorka wskaże przykłady realnych *case studies* wybranych kampanii lub ich elementów, które okazały się skuteczne dzięki wdrożeniu LSMMA™. Omówi, w jaki sposób zmiana podejścia klasycznego na lean usprawnić może określone obszary, ale także zwróci uwagę czytelnika na bariery i czynniki blokujące zmianę modelu klasycznego na lean. Ta część pracy, stanowiąca

swoisty tutorial dla marek chcących efektywniej i skuteczniej promować własny biznes w mediach społecznościowych, koncentrować się będzie na trzech głównych segmentach działań: wdrażaniu i monitorowaniu wskaźników, tworzeniu i zarządzaniu contentem, jak również angażowaniu zespołu do zwiększania efektywności procesów.

Przygotowując część teoretyczną pracy, autorka wykorzystała metody jakościowe, ze szczególnym naciskiem na analizę tekstów źródłowych oraz ich krytyczną interpretację w zderzeniu ze współczesnymi realiami rynkowymi. Wnioski wyciągnięte z tak przeprowadzonych rozważań zostały następnie wykorzystane do przygotowania podwalin pod własną koncepcję zarządzania marką w mediach społecznościowych. Do jej kompleksowego opracowania autorka wykorzystała własne obserwacje i doświadczenia, zdobyte w ciągu wielu lat pracy w branży medialnej oraz w trakcie obsługi kanałów biznesowych firm w social mediach. Stworzona na ich bazie koncepcja LSMMA™ została następnie wykorzystana do krytycznej analizy wybranych studiów przypadku, a płynące zeń wnioski posłużyły do wprowadzenia dalszych usprawnień szczupłej strategii.

Autorka pragnie zaznaczyć, iż koncepcja jest w dalszym ciągu dopracowywana, uzupełniana i dostosowywana do dynamicznie się zmieniających realiów rynkowych – oraz ewolucji samych mediów społecznościowych. Ideą koncepcji jest nadanie jej w pełni praktycznego charakteru, dzięki czemu będzie mogła zostać wdrażana w firmach chcących usprawnić własne działania marketingowe w mediach społecznościowych. Będzie się opierała nie tylko na własnych obserwacjach i doświadczeniach autorki, ale także na mocnym fundamencie wiedzy naukowej, ponieważ – bez względu na to, co mówi „Karen z Facebooka” – pora „zaszczepić” we współczesnych firmach przekonanie, iż media społecznościowe są przyszłością biznesowego branding.