



**НОВ  
БЪЛГАРСКИ  
УНИВЕРСИТЕТ**

## **КАЗУС**

НА ТЕМА:

**КАК СЕ ИЗГРАЖДАТ УСПЕШНИ КОМУНИКАЦИИ С ВЪНШНИТЕ  
ПУБЛИКИ**

**(ПО ПРИМЕРА НА ДОМИНОС ПИЦА)**

**Изготвил:**

**Проверил:**

*София, 2017*

## УВОД

Начинът, по който компаниите комуникират със заинтересованите страни по време на кризисно събитие, бързо се променя с оглед на 24-часовия отворен достъп до Интернет, Facebook, Twitter и YouTube. Практиците по връзки с обществеността и други специалисти по комуникациите се опитват да излязат с послания и да поддържат контрол върху потока от съобщения в рамките на този динамичен пейзаж. Както обяснява Шилер (2007), в периоди на криза, докато корпоративните специалисти по комуникациите подготвят изявления, клиентите едновременно блогуват, изпращат електронна поща и публикуват снимки на ярост и отчаяние, защото самите хора, които те трябва да слушат не публикуват нищо<sup>1</sup>. Бел (2010) твърди, че заинтересованите страни стават „интерпретативни общности в контекста на организационната криза“, способни да култивират репутацията на организацията чрез информацията, която получават в киберпространството<sup>2</sup>. Социалните медии позволяват на заинтересованите страни да контролират кога, къде и как се раждат и разпространяват „репутационни значения“, като „репутацията на организацията се основава на историите, създадени от заинтересованите страни и са разпространявани в мрежите“<sup>3</sup>. Никъде тази динамика между организациите и техните общества не е по-очевидна, отколкото на сайтове за споделяне на видеоклипове, като YouTube, които насърчават гражданите и блогърите да бъдат копродуценти на съобщения.

В настоящия казус ще се направи анализ на комуникационните стратегии на Домино, използвайки комбинация от най-добри практики за управление на кризи съгласно принципите за управление на връзките с обществеността, разработени от Артър Пейдж. От гледна точка на комуникацията, според Жак (2008) казусите обикновено са разказ за събития, които са критично разгледани във връзка с признати теории на и модели на връзки с обществеността с оглед оценка на това какво се е случило и с цел да се обмислят алтернативни стратегии

---

<sup>1</sup> Schiller, M. (2007, March 5). Crisis and the web: How to leverage the Internet when a brand takes a hit. *Adweek*, 48(10), 16.

<sup>2</sup> Bell, L. M. (2010). Crisis communication: The praxis of response. *The Review of Communication*, 10(2), 142-155.

<sup>3</sup> Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37, 28-36.

и резултати<sup>4</sup>. Те имат за задача да предоставят практическа стойност за мениджърите и практикуващите, които се борят да управляват и контролират потока от съобщения във вирусните / дигитални медии.

## 1. Кризата в Доминос.

Бургес и Грийн (2009) обясняват, че потребителите на YouTube използват тази среда „сякаш това е пространство, специално предназначено за тях и затова то трябва да обслужва техните собствени интереси“<sup>5</sup>. Това може да има огромно положително или отрицателно въздействие върху организациите, участващи в управлението на кризи, включително, но не само, и върху неспособността за наблюдение на необятното интернет пространство; злонамерени потребители, които биха могли да създадат криза; и възможностите за мобилизиране на тази платформа за преувеличение на марката по време на криза. Точно както потребителите могат да използват тази социална среда, за да създадат криза за дадена компания и да интерпретират репутацията на организацията, така и организацията може да използва тази среда, за да управлява кризата и да подобри своята репутация. Патрик Дойл, президент на "Доминос", е щял да разбере тази динамика, тъй като марката му е претърпяла опустошителни удари, когато двама служители са качили вулгарно видео, показващо гротескно отношение към храната.

Боб Гарфийлд (2010), автор на блогове за Ad Age, разказва в онлайн статията как е започнал този инцидент. На Великден през април 2009 г. двама служители на Доминос, които са били отегчени от работата в магазин в Северна Каролина, са сметнали, че е просто забавно да публикуват видеоклип за себе си, оскверняващ съставките за сандвичите. Двамата са създали общо пет видеоклипа, единият от които е показвал залепване на сирене моцарела по носовете им и след това разтопяването на същото сирене върху сандвич, наред с други нехигиенични

---

<sup>4</sup> Jaques, T. (2008). A case study approach to issue and crisis management: Schadenfreude or an opportunity to learn? *Journal of Communication Management*, 12(3), 192-203.

<sup>5</sup> Burgess, J., & Green, J. (2009). *YouTube: Online video and participatory culture*. Malden, MA: Polity Press.

дейности. Около 1 милион души са гледали тези видеоклипове, преди да бъдат свалени два дни по-късно<sup>6</sup>.

През първите 24 часа вицепрезидентът на корпоративните комуникации е проучил ситуацията и е решил, че видеоклиповете не са измама. След това той е започнал да комуникира вътрешно и външно със съответната аудитория включително специалистите по социални медии, началник на сигурност, висшия управленски екип. Той си е сътрудничил с потребителската организация GoodAsYou.org, която първа е алармирала Домино за видеоклипа на служителите. До вторник компанията реагира на питанията на клиентите в Twitter за това дали компанията знае за ситуацията, какво прави компанията и защо компанията не е излязла с официално изявление. В сряда президентът на Доминос е отправил публично извинение, което след това е било качено на YouTube.

По време на това събитие, блогъри и журналисти са регистрирали тази криза в статии, предлагайки нейното развитие стъпка по стъпка (Jacques, 2009; Peeples & Vaughn, 2010) и критикувайки реакциите на компанията (Beaubien, 2009; Esterline, 2009, Грегъри, 2009, Vogt, 2009, Weiss, 2009, York, 2009).

## **2. Интерпретиране на кризата в Доминос**

Според уебсайта на Обществото на А. Пейдж следните принципи са предназначени да ръководят действията и поведението на комуникации на връзките с обществеността и да дадат пример за философията на Пейдж за управлението на връзките с обществеността:

- (1) Казване на истината;
- (2) Доказва чрез действие;
- (3) Слушане на клиента; (4) Управление за утре;
- (5) Да се осъществяват връзки с обществеността все едно цялата компания зависи от тях;
- (6) Осъзнаване на това, че истинският характер на компанията се изразява от нейните служители; и

---

<sup>6</sup> Garfield, B. (2010, January 11). Domino's does itself a disservice by coming clean about its pizza: We like apologies and honesty, but there are limits. Just ask Ford. *Ad Age Blogs*.

(7) Запазване на спокойствие, търпеливост и добродушие.

Тези принципи са подобни на 10-те най-добри практики за комуникация при кризи<sup>7</sup>, генерирани въз основа на работата на комуникационните учени и практикуващите експерти:

- Процесни подходи и разработване на политики;
- Планиране преди събитието;
- Партньорство с обществеността;
- Слушане на загрижеността на обществеността и разбиране на аудиторията;
- Честност, искреност и откритост;
- Сътрудничество и координация с надеждни източници;
- Отговаряне на нуждите на медиите и поддържане на достъпност;
- Комуникация със състрадание, загриженост и съпричастност;
- Приемане на несигурността и двусмислието; и
- послания за самоефективност.

Вейл и колектив (2011) разширяват най-добрите практики на Сийгър (по-горните посочени), включвайки инструментите на социалните медии, като ангажиране на социалните медии като част от политиките и процедурите за управление на риска и кризите; включване на социални медии при сканиране на околната среда; като част от управлението на слуховете за определяне на подходящите канали; и използване на социалните медии за комуникация на последните развития / актуализациите по междуличностен начин<sup>8</sup>.

Съставянето и синтезирането на тези практики не е лесна задача, тъй като „кризите и бедствията са относително уникални по природа, по своята същност са динамични и непредсказуеми“<sup>9</sup>. Тези практики, според Сийгър (2006) „не представляват план, а са принципи или процесите, които са в основата на

---

<sup>7</sup> Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.

<sup>8</sup> Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-progress literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110-122.

<sup>9</sup> Bell, L. M. (2010). Crisis communication: The praxis of response. *The Review of Communication*, 10(2), 142-155.

ефективния план за комуникация при кризи и ефективна реакция при кризи<sup>10</sup>. Предвид естеството на кризите, тези практики ще се развиват по различен начин във всяка ситуация.

Като използва ситуационния подход към кризисната комуникация, Кумбс (2004) предлага теорията за комуникационната криза като обяснение за начина, по който организациите избират стратегия за реагиране при кризи. По същество кризата предизвиква привличането на внимание на заинтересоваността за отговорността на организацията по три измерения<sup>11</sup>: 1) дали кризата се е случила преди или е вероятно да се случи отново; 2) дали събитието е контролирано или неконтролирано от дадено лице или от организация; и 3) дали кризата се случва в рамките на организацията или извън нея.

В този случай Доминос като организация не е пряко отговорна за тази криза, тъй като събитието се е случило вътрешно, поради действия на служители и този тип криза никога не се е случвал преди. Въз основа на характеристиките на заинтересованите страни една организация ще реагира комуникативно, като преминава през цикъл от четири стъпки: 1) наблюдаване на събитието; 2) тълкуване на информацията за точност и уместност; 3) избор на стратегия сред алтернативи; и 4) прилагане на решението. В идеалния случай избраната стратегия ще бъде съобразена с най-добрите практики и принципи, изложени по-горе, и ще се следва четирите стъпки. Дали Доминос е следвала най-добрите практики? Какви са били цялостните действия, решения и стратегии за управление на кризата?

В случая на Доминос не е била отговорността към потребителите, което е довело до кризата. По-скоро това, което е предизвикало решението на президентът да запише видео извинение в YouTube, е самата среда, в която се поставят въпросите.

## 2.1. Стратегии и изпълнение

---

<sup>10</sup> Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.

<sup>11</sup> Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.

Първият принцип на Пейдж – Казване на истината - поражда редица въпроси за чия истина трябва да се разкаже и какво по-конкретно. В кризисни ситуации многобройните истини или социални конструкции на събитието се стремят към внимание на: като цяло клиенти, компанията, служителите и медиите. В случая на Домино организации като GoodAsYou.org и Consumerist.com също са изградили своите версии за събитието. Истината, която вицепрезидентът по комуникациите е искал да изрази е, че този инцидент е „измама на двама души, които са смятали, че са смешни. Че те не представляват този бранд. Че те не представляват 100 000 души, които работят всеки ден в пица "Домино" по цял свят“<sup>12</sup>. Истината, която Патрик Дойл е иска; да формулира е, че „ние не направихме това. Съжаляваме. И искаме да спечелим обратно Вашето доверие“<sup>13</sup>.

Въпреки това, в желанието да бъдем честни, открити и откровени за ситуацията, Домино трябва да поеме отговорност. Но поемането на отговорност е имало потенциала да изложи организацията на риска от съдебни дела и други правни последици<sup>14</sup>, включително свобода на словото и претенции за авторски права. За да се смекчат последиците от това, че са прави и да се сведат до минимум вредите за репутацията на организацията, компанията си е сътрудничила и координирала с надеждни източници (организации и местните власти) и си е партнирала с обществеността, за да наблюдава и тълкува събитията така, че „да не предприемат прекалено бързи действия и да се предупредят повечето потребители за ситуацията“ и да не се „разгаря онлайн пожара“. За съжаление последствието от спазването на принципите и най-добрите практики е било, че е настъпил 24-часов лаг. Тъй като Домино се е колебаела, клиентите са започнали да отправят въпроса дали фирмата всъщност знае какво се случва и какво ще се прави с видеоклиповете. Вейл и колектив (2011) посочват факта, че „силата на комуникация остава в комуникаращата организация и нейното поведение и описателно съдържание, а не в технологията“.

---

<sup>12</sup> Flandez, R. (2009, April 20). Domino's response offers lessons in crisis management. *The Wall Street Journal*.

<sup>13</sup> Peebles, A. & Vaughn, C. (2010). Domino's "special" delivery: Going viral through social media (Parts A & B). *Arthur W. Page Society case study competition in corporate communications*.

<sup>14</sup> Claeys, A., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38, 83-88.

Второто предизвикателство при казването на истината в цифровата ера зависи от допълнителните въпроси: Къде в кибернетичните и виртуалните пространства организацията разказва истината и посредством каква социална среда или платформа?

Според вицепрезидентът, преди това събитие, посочва:

„кризисният екип имаше план за социалните медии, който вече е съществувал. Не искахме просто да започнем без стратегия. Искахме да го направим правилно. И така, иронията беше, че имаме план и щяхме да го приложим само една седмица по-късно, така че ние в крайна сметка трябваше да скочим в криза, което беше обратна на това, което искахме да направим.“<sup>15</sup>

Въпреки това, след като е изслушал туитовете на клиентите / обществеността, компанията е била принудена да ускори изпълнението на плана за социални медии. Било е взето решение да се промени курсът и да се отговори с вирусно видео, което да включва всички елементи на ефективна комуникация при кризи. Президентът на компанията се е извинил. Той е благодарил на онлайн общността за отправяне на въпроса до него. Той е отделил компанията от извършителите на деянието и е обявил, че ще търси отговорност от тях. Той е очертал стъпките, които Домино ще предприеме, за да се справи с проблема, за да се увери, че това никога няма да се случи отново.

Тази стратегия и решение за борба с вирусната природа на кризата, използвайки YouTube, е била връхната точка, която е позволила на компанията да извади генерирано от потребителите съдържание от сайтове за социални контакти и да използва платформата за разпространение на информация обратно към потребителите, за да се докаже с действие и за да се комуникира със страст, загриженост и съпричастност. Левик (2009) посочва, че Доминос не само е демонстрирала загриженост за своите клиенти, но и разбиране за критичното значение на достигането до целевата аудитория съгласно нейните собствени условия и в собственото си предпочитано пространство<sup>16</sup>. Тази стратегия и

---

<sup>15</sup> Jacques, A. (2009, August 17). Domino's delivers during crisis: The company's step-by-step response after a vulgar video goes viral. *The Public Relations Strategist*

<sup>16</sup> Levick, R. S. (2009, April 21). Domino's discovers social media. *Bloomberg Businessweek*. Retrieved December 31, 2012

решение също така показват, че Доминос има способността да управлява кризата утре: Тази криза се случи онлайн. Трябваше да се реши онлайн. Доминос е отбелязала нова глава в продължаващата еволюция на кризисните комуникации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Първоначално Доминос е разчитала на традиционната технология (интернет), за да качи видео на своя корпоративен сайт, за да каже на обществеността истината за ситуацията. Въпреки това, броят на хората, които са гледали този видеоклип, е намалял в сравнение с броя на зрителите в YouTube, които са гледали клипа на служителите - над един милион в рамките на 24 часа. Това събитие е ускорило приемането на социалния медиен план на Доминос, който все още се е разработвал развива.

Ключовият урок, който трябва да научим за кризисната комуникация е под формата на разширяване и съгласуване на теорията за комуникационната криза с най-добрите практики за интегриране на социалните медии. Кумбс (2004) посочва, че една криза води до привличане на вниманието на заинтересованите страни към отговорността на организацията. Това, от своя страна, оказва влияние върху стратегията, която дадена организация ще използва, за да намали вредните ефекти. В този случай обаче не са били интересите на отделни страни, които са водели стратегията на Доминос, а по-скоро е била социалната среда, в която се е случила кризата, което е формирало решението на компанията да отговори през YouTube.

Единственият начин да се води борба и да се намали въздействието на кризите, генерирани в социалните медии е онова, което Доминос е направила – да се интегрират социалните медии в стратегии за комуникация при кризи и да се създаде стратегия за мониторинг на диалога в социалните медии.

Шилер (2007) е съгласен, че „марките, които го правят, ще бъдат тези, които ще използват същите онлайн инструменти спрямо своите клиенти“.

Ефективно използваните социални медии от Доминос - един и същ канал, използван и от флипчатърите - прозрачно представя усилията на компанията за

справяне със ситуацията. Тази уязвимост е критикувана, но е полезна за реалността на кризисната комуникация в епохата на социалните медии.

Реалността на комуникацията днес е сложна и противоречива. Скоростта, с която потребителите генерират информация за организациите надхвърля скоростта, с която практикуващите могат да наблюдават и проверяват валидността на подобно съдържание, за да реагират преди, по време и след кризисна ситуация. Тъй като потребителите на социалните медии могат незабавно да създават визуален и текстов диалог с една организация, съществува съответното очакване, че организациите ще реагират точно толкова бързо през всички фази на кризисното събитие.

#### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37, 28-36.
2. Bell, L. M. (2010). Crisis communication: The praxis of response. *The Review of Communication*, 10(2), 142-155.
3. Burgess, J., & Green, J. (2009). *YouTube: Online video and participatory culture*. Malden, MA: Polity Press.
4. Claeys, A., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38, 83-88.
5. Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
6. Flandez, R. (2009, April 20). Domino's response offers lessons in crisis management. *The Wall Street Journal*.
7. Garfield, B. (2010, January 11). Domino's does itself a disservice by coming clean about its pizza: We like apologies and honesty, but there are limits. Just ask Ford. *Ad Age Blogs*.
8. Levick, R. S. (2009, April 21). Domino's discovers social media. *Bloomberg Businessweek*. Retrieved December 31, 2012

9. Jaques, T. (2008). A case study approach to issue and crisis management: Schadenfreude or an opportunity to learn? *Journal of Communication Management, 12*(3), 192-203.
10. Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research, 34*(3), 232-244.
11. Schiller, M. (2007, March 5). Crisis and the web: How to leverage the Internet when a brand takes a hit. *Adweek, 48*(10), 16.
12. Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-progress literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 19*(2), 110-122.