

Dariusz Tworzydło

Komunikacja w kryzysie elementem budowy skutecznej marki

Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych nr 1(2), 149-160

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KOMUNIKACJA W KRYZYSIE ELEMENTEM BUDOWY SKUTECZNEJ MARKI

dr hab. Dariusz Tworzydło

Uniwersytet Wrocławski

Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej

Wprowadzenie

Kryzys to słowo współcześnie odmieniane przez wszystkie przypadki i na różne sposoby. Rok 2008 stał się prelude do tego, co i obecnie, w roku 2011 dotyczy nie tylko przedsiębiorców, ale i każdego przeciętnego mieszkańca globu. Aczkolwiek kryzys, którym zajmuje się świat dotyczy głównie aspektów ekonomicznych. Mało kto mówi o innych jego implikacjach, jakimi są z pewnością problemy w przestrzeni wizerunkowej. Pomimo różnych definicji ekonomia i wizerunek nie są zbyt odległe od siebie, gdyż w przypadku szczególnie kryzysów jedno z drugim pojęciem ściśle się zazębia. Otóż, bardzo łatwo da się zauważyć, iż w sytuacji, gdy mają miejsce w firmie perturbacje natury ekonomicznej, niezwykle łatwe staje się przeniesienie tychże problemów na pole aktywności wizerunkowych. Liczby, które z natury rzeczy nie kłamią pokazują nam kierunek, który w dalszej konsekwencji przechwytywany jest przez komunikaty adresowane zarówno do wnętrza organizacji jak i poza jej obręb. I tak pogłębia się kryzys ogólny przedsiębiorstwa, a jego sytuacja staje się zdecydowanie nie komfortowa. Nie tylko stabilizacja ekonomiczna stanowi wówczas problem, ale i sposób jego komunikowania. Błędnie prowadzony proces zarządzania sytuacją kryzysową może przyczynić się po pierwsze do nieodwracalnych zmian w zakresie wizerunku lub wręcz do jego bankructwa, które może przełożyć się na straty finansowe. Dlatego też istotne jest przygotowanie odpowiedniej dokumentacji, która pomoże skutecznie się komunikować w kryzysie lub zapobiec kryzysowi zanim on jeszcze nadejdzie. Właśnie to, jest przedmiotem niniejszego artykułu, który ma pokazać czy polskie firmy są przygotowane na kryzys wizerunkowy i jak można sobie z nim poradzić. W artykule, w znacznej jego części, wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych przez zespół badawczy pod kierownictwem autora publikacji oraz prezesa Alert Media Communications Adama Łaszyna.

Kryzysem jest każda sytuacja, która przekłada się na pogorszenie aktualnego wizerunku organizacji. Według Seegera, Sellnowa i Ulmera kryzys to „specyficzne, niespodziewane i nie rutynowe wydarzenie lub seria wydarzeń, które powodują wysoki poziom niepewności i zagrożenia lub poczucia zagrożenia dla najważniejszych celów organizacji. Tak więc, zakładamy, że wydarzenie takie musi być niespodziewane, powodować niepewność i być postrzegane jako zagrożenie dla celów organizacji”¹.

¹ R. R. Ulmer, T. L. Sellnow & M. W. Seeger (2006). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*, [w:] D. Tworzydło, M. Różycka, *Podstawy public relations i marketingu gminy, miasta, regionu*, Instytut Europejski, Warszawa 2010.

Istnieją trzy główne podejścia do sytuacji kryzysowych. Pierwsze zakłada, iż warto podejmować takie działania, które przyczynią się do eliminacji zagrożeń kryzysowych, do przeciwdziałania kryzysom.

W tym przypadku naturalnym staje się przygotowanie do wystąpienia ewentualnych sytuacji kryzysowych. Oczywiście, przeciwnicy tego podejścia niezwykle ostro podnoszą kwestię kosztów, jakie należy ponieść w związku z procesem opracowania dokumentów oraz samym zaangażowaniem zespołów ludzkich. Ale na drugim biegunie są ci, którzy twierdzą, iż przygotowanie służy zapobieganiu, dlatego przygotowując się do zaistnienia sytuacji kryzysowej oszczędzamy, bo sama eliminacja zagrożeń to oszczędność środków, które z pewnością należałoby ponieść, gdyby kryzys zaistniał. Przygotowanie to umiejętne opracowanie dokumentów i burze mózgów, w efekcie których otrzymujemy obraz sytuacji, listę potencjalnych zagrożeń, a także zestawienie procedur działania. Reakcja w kryzysie powinna być natychmiastowa, zatem przygotowane procedury i scenariusze pomogą wyeliminować panikę, sprzyjają rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej, gdy ona nadejdzie. Drugie podejście mówi o tym, że w przypadku zaistnienia kryzysu konieczne staje się podejmowanie szybkich działań, tak aby on nie eskalował. Trzecie podejście zakłada konieczność poszukiwania pozytywnych stron kryzysu, bo dobrze rozwiązany problem może wzmocnić organizację, nauczyć ją radzenia sobie z podobnymi problemami i eliminowania ich zanim jeszcze nadejdą.²

Na temat kryzysów prowadzono wiele analiz i badań. Jednym z ostatnich projektów badawczych jest opracowanie przygotowane przez zespół Zakładu PR WSliZ w Rzeszowie, pod kierownictwem autora niniejszego artykułu oraz agencję Alert Media Communications z Warszawy. Analizy przeprowadzone w roku 2010 dowodzą, iż ponad połowa funkcjonujących w Polsce firm przyznaje się do tego, że przechodziło kryzys, a pomimo tego znaczna część z nich nie ma opracowanego planu komunikacji w sytuacji kryzysowej. Wielu przedsiębiorców jest przekonanych, że plan komunikacji kryzysowej nie jest im potrzebny, bo poradzą sobie z każdym kryzysem, gdy taki nadejdzie. Nie zdają sobie przy okazji sprawy z tego, że właśnie wówczas może być za późno na jakąkolwiek reakcję. Co piąta przebadana firma nie widzi potrzeby przygotowania się do procesu komunikowania w kryzysie.

Być może wynika to z pewności i przekonania, co do siły swojego wizerunku. Tym samym zarządzający nie wierzą by nawet poważny kryzys mógł im zaszkodzić. Tymczasem w sytuacji kryzysowej zarządzanie firmą to przede wszystkim zarządzanie komunikacją. Często jest to ważniejsze, niż walka z samym kryzysem.

² *Ibidem*.

Dlatego warto wiedzieć, jak robić to profesjonalnie i skutecznie i dlatego do zarządzania sytuacją kryzysową należy być przygotowanym, bo od reakcji na sytuację kryzysową w dużej mierze zależy wizerunek firmy.³

Jak wspomniano, ponad połowa respondentów przyznaje, że w firmie doszło w przeszłości do sytuacji kryzysowej. Jest to bardzo zbliżony odsetek do tego, który oszacowano w badaniu, zrealizowanym trzy lata wcześniej. Należy interpretować to jako przekonanie respondenta o takiej właśnie sytuacji, nie zaś jako fakt. Może to jednak równie dobrze oznaczać, że osoba poddana badaniom nie zna dostatecznie swojej firmy. Liczne są także takie sytuacje, w których znamion kryzysu wizerunkowego nie zaliczają respondenci do tej kategorii, a praktyka pokazuje, że tego typu sytuacje zdarzają się wszystkim.⁴

Pierwsza edycja badań pokazała, iż przedsiębiorcy wyraźnie wskazywali, iż najbardziej kryzysogennymi dla polskich przedsiębiorstw są czynniki zewnętrzne. Badanie powtórne wykazało zmianę w tej kwestii – zaś najczęściej wymienianymi źródłami kryzysu były problemy z jakością produktów i usług, oskarżenia publiczne wobec firmy oraz problemy z partnerami biznesowymi. Wyniki badania z roku 2010 mogą wskazywać, że w analizowaniu przyczyn kryzysów dotyczących polskie przedsiębiorstwa coraz istotniejsze stają się czynniki wewnętrzne, co może mieć związek z trudnościami przedsiębiorstw wynikającymi ze spowolnienia gospodarczego i problemów schłodzonej gospodarki. Ponadto polscy przedsiębiorcy w większym stopniu dostrzegają, że ryzyko kryzysu niosą ze sobą: czynnik ludzki oraz jakość świadczonych usług i produkowanych dóbr. Badanie pokazuje więc, że polskie firmy upodabniają się w swoich obserwacjach do przedsiębiorstw amerykańskich, gdzie czynniki wewnętrzne już od dawna postrzegane są jako bardzo kryzysogenne. Warto także wskazać, iż nadal wiele zagrożeń wciąż niesie ze sobą otoczenie zewnętrzne firm; obok tradycyjnie wymienianych niekorzystnych czynników, jak publiczne oskarżenia czy nierzetelność partnerów biznesowych, coraz częściej pojawia się wskazanie na agresywne działania konkurencji. To także może być spowodowane spowolnieniem gospodarczym i związanymi z nim trudniejszymi warunkami prowadzenia biznesu.⁵

3 D. Tworzydło, A. Łaszyn, (redakcja, kierownictwo zespołu i autorstwo projektu badawczego) Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badań, WŚliZ, Alert Media Communications, Rzeszów-Warszawa 2010. Pionierskie badanie dotyczące przygotowania i zarządzania sytuacjami kryzysowymi w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzono w roku 2006. Zostało ono przeprowadzone ponownie w 2010 roku (ale odnośnie działań i decyzji firm podjętych w roku 2009) i dotyczyło nie tylko zagadnień poruszanych w jego pierwszej edycji, ale zostało poszerzone o nowe elementy – zagadnienie przygotowania do sytuacji kryzysowych w dobie spowolnienia gospodarczego i znaczenia nowych mediów jako potencjalnych źródeł kryzysu. W badaniu dotyczącym wystąpienia sytuacji kryzysowej udział wzięły 194 polskie firmy, spośród operatu badawczego: 500 największych polskich przedsiębiorstw zaprezentowanych w Rankingu Rzeczypospolitej. W grupie 500 firm badaniom poddano wszystkie, jednakże znaczna ich część wykazała się niezwykle niskim poziomem komunikacyjnym, który przejawiał się brakiem jakiegokolwiek chęci kontaktu z osobą badającego, brakiem możliwości uzyskania kontaktu z kimkolwiek z firmy (bardzo często nie udało się dodzwonić pod żaden z numerów podanych np. na stronie internetowej firmy), brakiem chęci udzielenia odpowiedzi na pytania zadawane przez ankietowanych, czy też brakiem znajomości zagadnienia lub wręcz blokowaniem kontaktu z działami odpowiadającymi za komunikację zewnętrzną przez osoby znajdujące się na poziomie specjalisty lub przedstawiciela sekretariatu.

4 Ibidem.

5 Ibidem.

Za niepokojący można uznać fakt, że – podobnie jak w pierwszej edycji badania - niemal, co piąta badana firma nie posiada instrukcji postępowania w sytuacjach kryzysowych związanych z awariami, wypadkami czy katastrofami. Ponad jedna czwarta badanych nie dysponuje opracowanym planem działania na wypadek kryzysowej sytuacji związanej z niekorzystnymi przekazami medialnymi.

Wyniki te pozwalają wysnuć wniosek, że duża część polskich przedsiębiorców nadal nie rozumie znaczenia i możliwych konsekwencji negatywnych przekazów medialnych dotyczących ich firmy.⁶

Niepokojące są także wyniki badania w części dotyczącej przyczyn, dla których przedsiębiorcy nie posiadają planu zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej. Wiele firm nastawionych jest na rozwiązywanie kryzysu ad hoc. Taki pogląd wiąże się prawdopodobnie z błędnym przekonaniem, że rzeczywistość bywa zbyt skomplikowana i nie da się przewidzieć wszystkich scenariuszy w instrukcji kryzysowej. Co piąty przedsiębiorca tłumaczył brak przygotowań do kryzysu wystarczająco silnym wizerunkiem firmy, któremu nic nie jest w stanie zagrozić. Co ósmy respondent nie brał w ogóle pod uwagę możliwości przygotowania instrukcji kryzysowej, co dziesiąty wskazał na brak finansów na ten cel. I co chyba najbardziej niepokojące - aż 8% (i jest to dwukrotnie więcej niż w poprzednim badaniu) respondentów uważa, że kryzysu da się uniknąć dzięki strategii blokowania przepływu informacji do mediów. W drugiej edycji badania wzięto także pod uwagę wyjątkowo ważną kwestię, która nurtuje od kilku lat przedsiębiorców na całym świecie – kryzys gospodarczy. Ponad połowa badanych polskich przedsiębiorców uznała, że okres spowolnienia gospodarczego nie jest dobrym czasem na opracowanie planów postępowania w sytuacjach kryzysowych. Jedynie, co trzeci badany uznał, że trudna sytuacja gospodarcza zachęca przedsiębiorstwa do przygotowania się na wypadek kryzysowych sytuacji. Tylko ta niewielka grupa rozumie, że inwestycja w przygotowanie instrukcji postępowania kryzysowego – zwłaszcza w trudnych czasach, gdy o kryzys znacznie łatwiej - opłaca się, ponieważ może uchronić przedsiębiorstwa przed poważniejszymi stratami.⁷

Zasadniczym czynnikiem będącym przyczyną powstawania kryzysu jest, zdaniem badanych przedsiębiorców aktywność mediów, w tym nieprawdziwe informacje podane w mediach i publiczne zarzuty wobec firmy. Uzyskany wynik był porównywalny w dwóch edycjach realizowanych badań. Badanie w drugiej edycji poszerzono o zagrożenia płynące ze strony nowych mediów – mające rosnące znaczenie fora internetowe i blogi. Trzy czwarte ankietowanych przyznało, że ich firma stała się obiektem krytyki na forum lub blogu, ale jednocześnie, aż co czwarty rozmówca uznaje, że te platformy komunikacji nie są potencjalnym źródłem kryzysu firmy. Jeżeli negatywne komentarze na temat firmy pojawiają się w Internecie, przedsiębiorcy reagują najczęściej poprzez opublikowanie oficjalnego oświadczenia na forum lub blogu. Co zastanawiające, żaden z ankietowanych nie potwierdził, że firma w odpowiedzi na negatywne komentarze umieszcza na forach anonimowo pozytywne wpisy – tymczasem w prasie stosunkowo często pojawiały się doniesienia o takich praktykach części polskich przedsiębiorstw.⁸

⁶ *Ibidem.*

⁷ *Ibidem.*

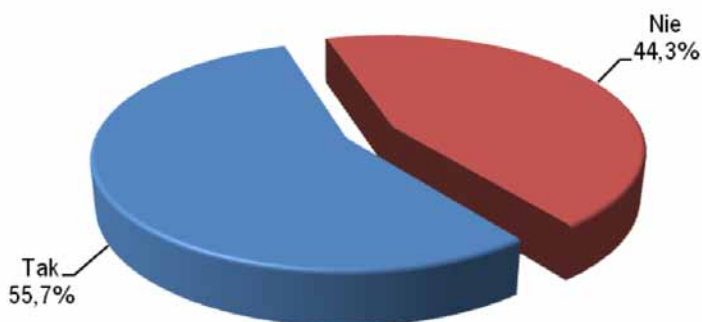
⁸ *Ibidem.*

Zaprezentowane wnioski to tylko element całego procesu badawczego, który przeprowadzono dwukrotnie, aczkolwiek proces ten pokazuje wyraźnie kierunki, nad którymi muszą pracować przedsiębiorcy, aby nie tylko odpowiednio reagować w sytuacji kryzysu, ale przede wszystkim by nie dopuszczać do ich zaistnienia. Właściwe i przemyślane reagowanie w sytuacjach kryzysowych, a także przygotowanie do nich może skutecznie przyczynić się do budowania pozycji marki na rynku.

Wyniki badania⁹

Ponad połowa respondentów (55,7 proc.) przyznała, że w firmie doszło do sytuacji kryzysowej. Jest to podobny odsetek jak w badaniu, które przeprowadzono w 2007 roku (59,7 proc.). Pozostali ankietowani (44,3 proc.) nie odnotowali w przedsiębiorstwie oznak kryzysu.

Czy kiedykolwiek Pani/Pana przedsiębiorstwo znalazło się w sytuacji kryzysowej?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Czynniki wewnętrzne powstawania sytuacji kryzysowej

W badaniu przeanalizowano najczęstsze przyczyny kryzysów, z którymi spotkały się firmy w przeszłości, z podziałem na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

Prawie co czwarty respondent (23,2 proc.) uznał, że wewnętrzną przyczyną powstania sytuacji kryzysowej jest nieodpowiednia jakość produktów lub usług oferowanych przez firmę. Wypadki przy pracy (22,7 proc.), spory pracownicze (22,2 proc.), kłopoty finansowe (19,1 proc.), błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników (18 proc.) wymienione zostały przez ankietowanych jako częste kolejne istotne źródła problemów. Według ankietowanych rzadszym powodem kryzysu były katastrofy i awarie (z przyczyn wewnętrznych) oraz brak zarządzania, nieudolność kierownictwa i zaniechanie reagowania na rosnący problem.

⁹ Materiał cytowanego raportu z badań autorskich.

Tabela 1. Szczegółowy podział czynników wewnętrznych powodujących kryzysy

	proc.
Problem z jakością produktów/ usług	23,2
Wypadki przy pracy	22,7
Spory pracownicze	22,2
Kłopoty finansowe	19,1
Błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników	18
Katastrofy i awarie z przyczyn wewnętrznych	14,4
Brak zarządzania, nieudolność kierownictwa lub zaniechanie reagowania na rosnący problem	14,4
Problemy wynikające ze złej komunikacji wewnętrznej	10,3
Przestępstwa lub nadużycia kadry kierowniczej	9,3

Dla porównania – według ankietowanych dwa lata wcześniej (w 2007 r.) do najczęstszych przyczyn wewnętrznych powstania sytuacji kryzysowych należały katastrofy i awarie (z przyczyn wewnętrznych), które odpowiadały za sytuacje kryzysowe w co trzeciej badanej firmie. W dalszej kolejności plasowały się wypadki przy pracy oraz błędy i przestępstwa szeregowych pracowników (odpowiednio 24,2 proc. 21,8 proc.). Ankietowani w poprzednim badaniu często wskazywali na spory wewnętrzne, jako częsty czynnik wywołujący kryzysy, co doprowadziło do sytuacji kryzysowej w jednej czwartej badanych firm. Natomiast w przypadku 16,4 proc. pozostałych firm przyczyną sytuacji kryzysowej były problemy jakościowe produktów, wyprzedzając kłopoty finansowe (14 proc.), problemy wynikające ze złej komunikacji (14 proc.) oraz przestępstwa i nadużycia kadry kierowniczej. Te ostatnie były przyczyną sytuacji kryzysowej w 7,8 proc. badanych firm.

Czynniki zewnętrzne powstawania sytuacji kryzysowej

Spośród zewnętrznych przyczyn kryzysu w firmie ankietowani najczęściej wskazywali te, które wiązały się bezpośrednio z aktywnością mediów (52,1 proc.) rozpowszechnianie przez media nieprawdziwych informacji o firmie (28,4 proc.) oraz publiczne wysuwanie zarzutów wobec firmy, np. o łamanie zasad prawa, etyki, standardów biznesowych (23,7 proc.). Podobnie sytuacja wyglądała w 2007 r. W obecnym badaniu ankietowani uznali również, że negatywny wpływ na sytuację w przedsiębiorstwie mają niekorzystne decyzje władz (22,2 proc.), ale w stosunku do wyników badania z 2007 r. odsetek tak odpowiadających respondentów spadł o ponad 7 proc. Według respondentów istotnymi zewnętrznymi czynnikami kryzysogennymi są także: problemy spowodowane przez partnerów biznesowych (20,1 proc.), katastrofy i awarie spowodowane zewnętrznymi przyczynami (18,6 proc), nieetyczne lub agresywne działania konkurencji (16 proc.) oraz konflikty z instytucjami pozarządowymi lub innymi grupami interesu (np. komitety protestu - 13,9 proc.). Inne czynniki zaprezentowano w tabeli.

Tabela 2. Podział czynników zewnętrznych powodujących kryzysy

	proc.
Nieprawdziwe informacje podane w mediach	28,4
Publiczne zarzuty wobec firmy (np. o łamanie zasad prawa, etyki, standardów biznesowych)	23,7
Niekorzystne decyzje władz (administracyjnych, regulacyjnych, kontrolnych)	22,2
Problemy wywołane przez partnerów biznesowych, dostawców, zleceniobiorców, dealerów)	20,1
Katastrofy i awarie z przyczyn zewnętrznych	18,6
Nieetyczne lub agresywne działania konkurencji	16
Konflikt z instytucjami pozarządowymi lub innymi grupami interesu (np. komitety protestu)	13,9
Niewłaściwe korzystanie z produktów / usług przez klientów/ konsumentów	11,9
Przestępczość (np. napady, szantaże, terroryzm)	3,1

Plan operacyjny i/lub komunikacyjny w przedsiębiorstwach

Znacząca większość badanych przedsiębiorstw (81,1%) posiada instrukcję postępowania w sytuacjach kryzysowych związanych z awariami, wypadkami czy katastrofami w zakładzie pracy (tzw. plan operacyjny). Mniej przedsiębiorstw (71,9%) dysponuje opracowanym planem postępowania na wypadek kryzysu komunikacyjnego polegającego m.in. na niekorzystnych z punktu widzenia interesu firmy przekazach medialnych (tzw. plan komunikacyjny). Przeprowadzone badanie wskazuje, iż polscy przedsiębiorcy bardziej obawiają się sytuacji kryzysowych związanych z niespodziewanymi zdarzeniami w miejscu pracy, aniżeli zagrożeń wynikających z działań komunikacyjnych (ze strony mediów lub szerokiej opinii publicznej), które mogą osłabić wizerunek firmy zarówno na zewnątrz, jak i wśród pracowników. Właśnie dlatego więcej przedsiębiorców uczestniczących w badaniu zdecydowała się na opracowanie planu operacyjnego, niż komunikacyjnego. Jednak odsetek firm, które deklarują posiadanie kryzysowych planów komunikacyjnych jest wysoki i utrzymuje się stale. W analogicznym badaniu przeprowadzonym w roku 2007 prawie trzy czwarte (73 proc.) badanych przedsiębiorstw deklarowało, że posiada plan komunikacyjny na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów lub opinii publicznej, a prawie 80 proc. mówiło, że posiada plan operacyjny.

Kryzys gospodarczy a plan komunikacyjny

Respondenci odpowiadali także na pytanie, czy kryzys gospodarczy sprzyja przygotowaniu instrukcji postępowania na wypadek sytuacji kryzysowych. Ponad połowa przedsiębiorców (59,8%) biorących udział w badaniu uznała, że czas osłabionej koniunktury gospodarczej nie skłania ich firm do opracowania planów postępowania w sytuacjach kryzysowych. Co trzeci badany przedsiębiorca (32,9%) był jednak przeciwnego zdania i uznał, że trudna sytuacja gospodarcza zachęca przedsiębiorstwa do przygotowania się na wypadek kryzysowych sytuacji. Należy przypuszczać, że ta część respondentów wyszła z założenia, że przedsiębiorstwa powinny szybko i sprawnie radzić sobie z pojawiającymi się sytuacjami kryzysowymi, szczególnie w okresie słabszej koniunktury na rynku gospodarczym, gdy o kryzys łatwiej. Ci przedsiębiorcy prawdopodobnie kierowali się przekonaniem, iż inwestycja w przygotowanie planu komunikacyjnego na wypadek kryzysu opłaci się, ponieważ może uchronić ich firmy przed osłabieniem wizerunku i wynikającymi z tego poważnymi stratami finansowymi.

Struktura planu komunikacyjnego

Respondenci zapytani zostali o najważniejsze elementy składające się na instrukcje zarządzania sytuacjami kryzysowymi, którymi dysponują ich przedsiębiorstwa. Podstawowymi elementami, które zawiera większość instrukcji zarządzania sytuacjami kryzysowymi (95,6%), są: baza kontaktów do pracowników firmy oraz schemat przepływu informacji. Ok. 80% planów postępowania w sytuacjach kryzysowych, którymi dysponują badane przedsiębiorstwa, obejmuje bazę kontaktów z mediami oraz różne scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysowych. Blisko dwie trzecie przedsiębiorców biorących udział w badaniu (61,2%), którzy mają gotową instrukcję kryzysową, może w szybki sposób skontaktować się z ekspertami zewnętrznymi i powołać się na ich autorytet. Połowa badanych przedsiębiorców (52,9%) posiada w swoich instrukcjach zarządzania kryzysem dokument gotowych pytań i odpowiedzi, zaś mniej niż połowa (42,8%) wzorcowe oświadczenia, tj. gotowe wzory komunikatów kierowanych do mediów i opinii publicznej w przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowych.

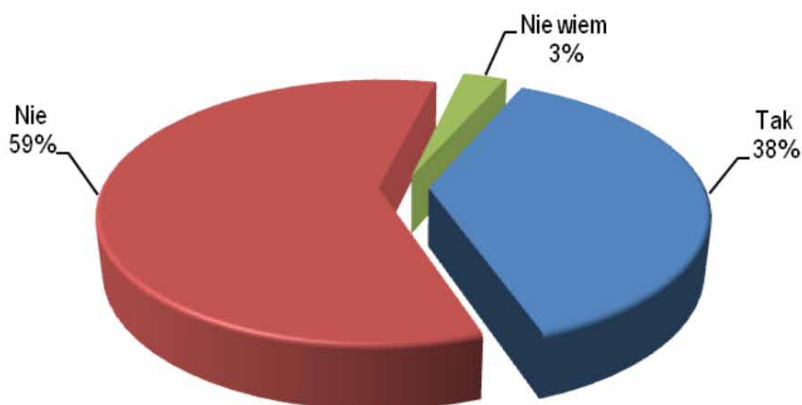
Aktualizacja planu komunikacyjnego

Badanie pokazuje, iż ci przedsiębiorcy, którzy decydują się na inwestycję w plan zarządzania sytuacjami kryzysowymi, dbają o aktualizację tego dokumentu. Niemal 70% przedsiębiorców aktualizuje instrukcję co najmniej raz w roku, co dwa lata zaś ponad jedna czwarta badanych firm (26,5%). Mniej niż 5% ankietowanych aktualizuje plany komunikacyjne na wypadek sytuacji kryzysowych tylko raz na 3 lata lub rzadziej.

Wiedza o planach zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwach

Tylko nieco więcej niż jedna trzecia przedsiębiorców (38%) przekazała procedury postępowania w sytuacjach kryzysowych wszystkim swoim pracownikom. Być może w części przedsiębiorstw instrukcja zarządzania kryzysem komunikacyjnym traktowana jest jako dokument poufny, do którego nie mają dostępu szeregowi pracownicy. Jest także prawdopodobne, że część przedsiębiorców zamierza w przypadku kryzysu ograniczyć krąg pracowników, którzy będą odpowiedzialni za działania komunikacyjne, wyłącznie do kadry kierowniczej firmy.

**Czy procedury komunikacji w sytuacji kryzysowej przekazane zostały
wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dlaczego nie ma planu komunikacyjnego?

26 proc. badanych przedsiębiorstw nie posiada planu zarządzania komunikacją na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej. Respondenci ci zapytani zostali o przyczyny, dla których nie zdecydowali się na przygotowanie takiego planu. 42% odpowiedzi wskazywała na możliwość rozwiązania kryzysu ad hoc. Odsetek tak odpowiadających respondentów wzrósł w stosunku do ostatniego badania o 4 proc. Tego rodzaju pogląd wiąże się prawdopodobnie z przekonaniem, iż rzeczywistość bywa zbyt skomplikowana i nie da się przewidzieć wszystkich scenariuszy w instrukcji kryzysowej. Co piąty przedsiębiorca wskazał jako przyczynę wiarę w silny wizerunek firmy, któremu nic nie jest w stanie zagrozić. To przekonanie w badanych znacząco się umocniło, bo na podobne pytanie w 2007 r. w ten sposób odpowiedziało o połowę mniej przedsiębiorców. 16% odpowiadających nie brało w ogóle pod uwagę możliwości przygotowania instrukcji kryzysowej. Co dziesiąty respondent wskazał na brak finansów na ten cel; zaś 8% uważa, że taki plan nie jest konieczny, gdyż jego przedsiębiorstwo może sobie doskonale poradzić z kryzysem przyjmując strategię blokowania przepływu informacji do mediów. Ostatnia odpowiedź świadczy nie tylko o ignorowaniu dobrych relacji firmy z mediami, ale także o dużej nieznanomości rynku medialnego w Polsce. Ta część przedsiębiorców wyraziła bowiem nie znajdujące odzwierciedlenia w rzeczywistości przekonanie o możliwości okiełznania kryzysu bez konieczności tłumaczenia się z niego przed opinią publiczną za pośrednictwem prasy, radia, telewizji czy internetu. Ważne jest także zwrócenie uwagi na inne wymieniane przez respondentów przyczyny nieposiadania planu komunikacyjnego, wśród których głównie wskazywano brak zrozumienia ze strony zarządu dla tego typu działania, co może być szczególnie niebezpieczne dla tych firm w przypadku pojawienia się rzeczywistej sytuacji kryzysowej.

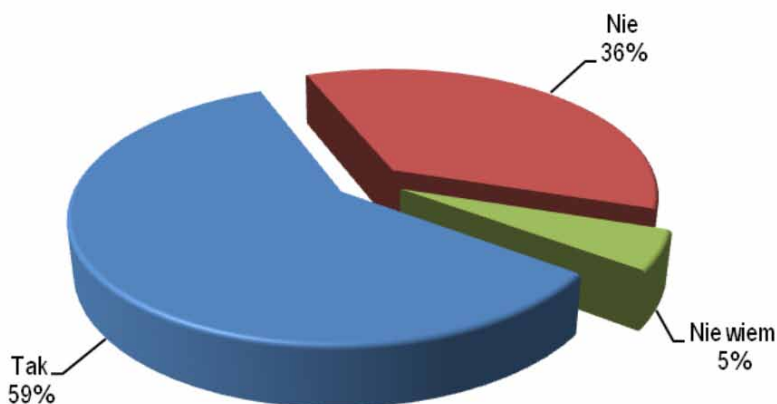
Tabela 3. Czynniki decydujące o tym, że firma nie posiada planu zarządzania komunikacją na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej

	proc.
Przekonanie, że każdy kryzys można rozwiązać wówczas, gdy nadejdzie	42
Przekonanie, że wizerunek firmy jest bardzo silny i nic mu nie grozi, nawet poważny kryzys	20
Brak świadomości, że w ogóle istnieją takie plany	16
Brak budżetu na taki cel	10
Plan nie jest potrzebny, bo przyjmujemy strategię blokowania mediów do informacji	8
Inne (głównie: brak zrozumienia w zarządzie)	28

Sztab antykryzysowy w przedsiębiorstwach

Trzy piąte (60%) badanych przedsiębiorstw deklaruje, że posiada sztab antykryzysowy o ustalonym składzie. Jednak co trzecia firma w Polsce (36 proc.) nie posiada sztabu antykryzysowego i jest to wzrost o 8 proc. w stosunku do badania z 2007 r. Co trzecia firma (36 %) takiego sztabu nie ma, a co 20. badany przedsiębiorca (5%) nie wie, czy jego firma posiada taki sztab.

Czy przedsiębiorstwo posiada sztab antykryzysowy w ustalonym składzie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

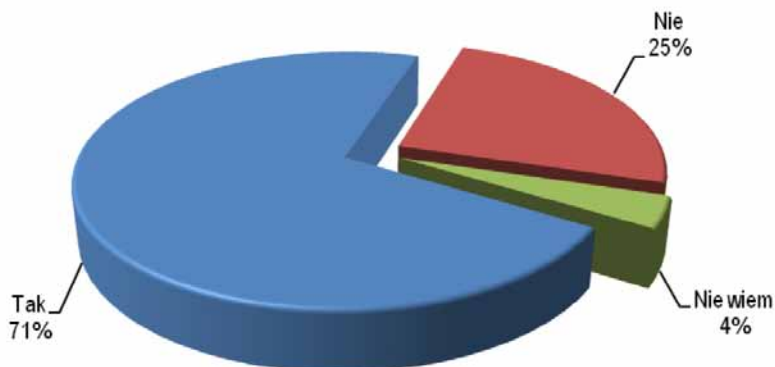
Szkolenia z komunikacji kryzysowej

Prawie połowa badanych firm organizuje szkolenia z zakresu komunikacji kryzysowej dla członków zarządu, sztabu kryzysowego i rzeczników prasowych, ale jednocześnie wysoki odsetek - aż 40% badanych przedsiębiorstw nie organizuje żadnych szkoleń z zakresu komunikacji kryzysowej, a co 8 ankietowany (12%) nie wie, czy jego firma organizuje tego typu szkolenia. Jest to pogorszenie sytuacji w stosunku do wyników ostatnich badań na ten temat, gdzie 36 proc. badanych przedsiębiorstw nie prowadziło żadnych szkoleń z zakresu komunikacji kryzysowej, a szkolenia organizowało 54 proc. z nich.

Fora internetowe i blogi jako źródła kryzysów

Prawie trzy czwarte (71%) badanych jest zdania, że fora internetowe i blogi mogą być źródłem kryzysu. Co czwarta firma (25%) nie dostrzega takiego niebezpieczeństwa.

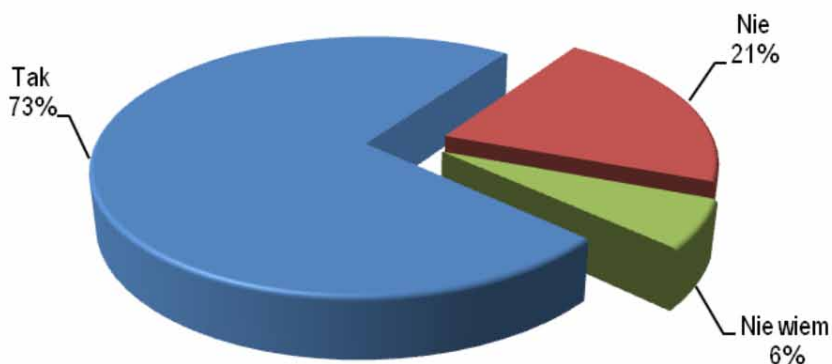
Czy fora i blogi mogą być źródłem kryzysu dla przedsiębiorstwa?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niemal trzy czwarte (73%) badanych przedsiębiorstw deklaruje, że było kiedyś obiektem krytyki na forum lub blogu internetowym. Co piąta firma (21%) nie stała się obiektem tego typu krytyki.

Czy przedsiębiorstwo było kiedykolwiek obiektem krytyki forum lub blogu internetowego?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorstwa, które stały się obiektem krytyki na forum lub blogu, rozmaicie reagują na powstałe w ten sposób kryzysy. Prawie połowa (46%) z badanych i dotkniętych tym problemem firm, w reakcji na negatywne komentarze publikowała oficjalne oświadczenie na forum internetowym. 7% z nich poprosiło moderatora forum lub autora bloga o usunięcie negatywnego komentarza na temat firmy. Nieco ponad 4% wysłało oświadczenie firmy do autora blogu internetowego. Ponad 13% zareagowało w inny sposób – np. spotkało się w tej sprawie z pracownikami, wydrukowało oświadczenie w prasie, skierowało sprawę na drogę prawną (przeciwko autorom), podjęło korespondencję z autorem. Żadna firma nie deklaruje, że w odpowiedzi na zarzuty umieszczała anonimowo pozytywne komentarze na temat firmy na tym lub innym forum lub blogu.

Tabela 4. Sposoby reakcji przedsiębiorstw na negatywne komentarze na forach i blogach

	proc.
Publikacja oświadczenia firmy na forum internetowym	46,1
Inne (spotkanie z pracownikami, oświadczenie w prasie, droga prawna przeciwko autorom, korespondencja z autorem)	13,5
Prośba do moderatora forum o usunięcie negatywnego komentarza na temat firmy	7,1
Wysłanie oświadczenia firmy do autora blogu	4,3
Umieszczanie anonimowo pozytywnych komentarzy na temat firmy na tym lub innym forum internetowym	0

Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań stanowią swoisty drogowskaz, według którego powinny kroczyć polskie firmy, na które obecnie oddziałuje nie tylko światowy kryzys gospodarczy, ale także w wielu przypadkach niechęć lub nawet nieumiejętność realizacji działań, które mogą przyczynić się do obrony firmy przed bolesnymi skutkami sytuacji niepożądanych. Oparcie działań na wytycznych, jakie płyną z niniejszych badań, z pewnością nie wyeliminuje kryzysów, ale może przyczynić się do ich ograniczenia.

Bibliografia

1. Tworzydło D., Łaszyn A. (redakcja, kierownictwo zespołu i autorstwo projektu badawczego) Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badań, WSiLiZ, Alert Media Communications, Rzeszów-Warszawa 2010,
2. Ulmer R. R., Sellnow T. S. & Seeger M. W. (2006). Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity, [w:] D. Tworzydło, M. Różycka, Podstawy public relations i marketingu gminy, miasta, regionu, Instytut Europejski, Warszawa 2010.