

**Dariusz TWORZYDŁO<sup>1</sup>**

## **WIZERUNKOWO-EKONOMICZNE SKUTKI GLOBALNEGO KRYZYSU W OPARCIU O BADANIA PRZEPROWADZONE W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Artykuł zawiera opis problemu zarządzania wizerunkiem w polskich przedsiębiorstwach, z uwzględnieniem realiów przed światowym kryzysem gospodarczym oraz w jego trakcie. Omawiany w publikacji kryzys dotyczy wizerunku przedsiębiorstwa i rozumienia jego hipotetycznego wpływu na wyniki ekonomiczne firmy. Autor prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w 2007 r. i zestawia je z wybranymi najnowszymi wynikami eksperymentu, który został zrealizowany w 2010 r. na tej samej próbie badawczej 500 największych polskich firm, sklasyfikowanych według rankingu „Rzeczpospolitej”.

### **1. WPROWADZENIE**

Od kilkunastu miesięcy nie przestajemy być atakowani ogromem przekazów zawierających słowo klucz: „kryzys”. Jest ono eksploatowane głównie w kontekście zmian w gospodarce światowej, a dokładnie osłabienia i spadku wszelkich możliwych wartości makroekonomicznych. Słowo to posiada szereg definicji i dotyczy wielu aspektów. Na potrzeby tego artykułu przytoczona zostanie definicja ściśle powiązana z problemem komunikacji firmy z jej otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

Kryzys definiowany jest zatem jako sytuacja, która zagraża stabilności funkcjonowania firmy. Postrzegać go można również jako proces, na który składa się szereg niekorzystnych zjawisk, przełom między fazami rozwoju czy problem natury decyzyjnej. W praktyce *public relations* kryzys zagraża w pierwszej kolejności wizerunkowi firmy, to znaczy jej postrzeganiu w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Tak rozumiany kryzys wizerunkowy może zagrozić również fizycznemu istnieniu firmy i doprowadzić do zaprzestania realizacji podstawowych funkcji firmy, a docelowo do jej bankructwa. To jest najbardziej tragiczny ze skutków kryzysu, aczkolwiek wszystkie pozostałe pośrednio mogą zmierzać do rozwiązania ostatecznego w postaci zaprzestania przez firmę prowadzenia działalności. Wśród innych skutków kryzysu znajdują się: utrata zaufania i wiarygodności, utrata klientów, spadek sprzedaży, utrata rynków zbytu czy wycofywanie się dostawców ze współpracy. Oczywiście oprócz negatywnych są i pozytywne skutki kryzysu. Do takich należy z pewnością wzmocnienie organizacji w myśl potocznie używanego powiedzenia: „co nas nie zabije, to nas wzmocni”. Na nadejście kryzysu można się przygotować. Służą temu procedury i planowanie antykryzysowe, symulacje kryzysu, a także odpowiednio przeszkolony zespół, nazywany sztabem kryzysowym<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Dr Dariusz Tworzydło, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.

<sup>2</sup> *Leksykon public relations*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Newline, Rzeszów 2009, s. 91.

Pojawienie się kryzysu wizerunkowego ma znaczący wpływ głównie na wizerunek przedsiębiorstwa, a w rezultacie na jego wartość i pozycję rynkową<sup>3</sup>. Możliwe jest również ograniczenie jego możliwości rynkowych, co wyraża się w zmniejszeniu sprzedaży czy spadku wartości innych parametrów. Nie istnieje jedna recepta, która umożliwiłaby zapobieżenie pojawieniu się sytuacji kryzysowych, aczkolwiek literatura przedmiotu oraz praktyka zarządzania znają metody, dzięki którym można zmniejszyć siłę oddziaływania kryzysu na organizację lub ograniczyć jego negatywne skutki.

Pomimo iż nie da się przewidzieć wszystkich negatywnych zdarzeń, z jakimi może spotkać się przedsiębiorstwo, istotne są działania przygotowawcze oraz stworzenie mechanizmów działania na wypadek typowych dla danej branży zagrożeń. Jednym z takich kroków jest powołanie sztabu antykryzysowego, który poprzez monitorowanie sytuacji w przedsiębiorstwie, a następnie odpowiednie, świadome i przemyślane działania przygotowane wcześniej ma szansę zminimalizować skutki kryzysu lub nie dopuścić do jego wybuchu<sup>4</sup>. Innym istotnym narzędziem wykorzystywanym przez menedżerów świadomych zagrożeń wynikających z kryzysowych sytuacji jest plan zarządzania kryzysowego. Dokument ten zawiera szereg narzędzi, kluczowych komunikatów, które pomagają w procesie komunikacji z otoczeniem.

Zaprezentowane w artykule wyniki są efektem projektów badawczych, zrealizowanych w dwóch istotnie różnych okresach: w sytuacji prosperity, gdzie wydaje się, że wszystko idzie dobrze oraz w czasie kryzysu ekonomicznego, gdy nie tylko wskaźniki makroekonomiczne notują niskie wartości, ale i sytuacja przedsiębiorstw jest trudna. Badania miały na celu wskazanie, jakie błędy popełniają przedsiębiorcy, jeszcze zanim sytuacja kryzysowa zaistnieje, czy są odpowiednio przygotowani, czy potrafią przygotować się na ewentualny kryzys, czy też reagują wówczas, gdy zaistnieje, co nie tylko prowokuje dotkliwsze dla wizerunku skutki, ale również znacznie większe koszty, jakie firma musi ponieść, aby ten wizerunek ratować.

## 2. OGÓLNE WNIOSKI Z BADANIA

Pierwszy z podjętych projektów badawczych, zrealizowany w 2007 r., wykazał na przykładzie największych polskich przedsiębiorstw, iż najczęstsze źródła kryzysów tkwią we wnętrzu organizacji a są nimi nieprawidłowe, nieprawdziwe lub po prostu niekorzystne informacje ukazujące się w mediach, niekorzystne decyzje władz oraz problemy wywołane przez partnerów biznesowych. Takie wyniki badania prowadzą do następujących wniosków:

- więcej zagrożeń dla przedsiębiorców generuje otoczenie zewnętrzne, co wskazuje jako ich przyczynę nie sposób prowadzenia biznesu, ale głównie zależność od skomplikowanych przepisów i często nieracjonalnych decyzji władz oraz niestabilność partnerów biznesowych;
- nie ma zrozumienia pomiędzy światem biznesu a środowiskiem mediów;
- polscy przedsiębiorcy poszukują winnych swych kłopotów raczej wśród innych osób lub podmiotów niż we własnych działaniach<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> *Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach – raport z badań*, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Rzeszów–Warszawa 2007.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> Tamże.

Niestety nie wszystkie badane firmy mają plany operacyjne reagowania na kryzys. Za niepokojący uznano fakt, że aż co piąta polska firma (z wszystkich branż zbadanych w sondażu), nie miała planu operacyjnego w postaci zintegrowanego spisu wewnętrznych procedur działania w razie awarii technicznych, wypadków czy katastrof, bazując jedynie na tym, co ją obowiązywało, czyli na przepisach BHP i instrukcjach wewnętrznych.

Podobnie wyglądała kwestia przygotowania do procesu komunikowania, z uwzględnieniem działań, jakie należałoby podjąć w kryzysie. Procedury mówiące o tym, jak komunikować się z mediami czy też innymi grupami docelowymi nie stanowiły standardu w działaniu. Badanie już w 2007 r. wykazało znaczącą ignorancję w zakresie komunikowania w kryzysie, a także przygotowania do zaistnienia sytuacji kryzysowej. Dominowały przekonania, iż plan komunikacji kryzysowej nie jest potrzebny; niektórzy nie wierzyli, że kryzys mógłby im zaszkodzić. Jeszcze inni zakładali, że w kryzysie zastosują metodę zamkniętej twierdzy, czyli zablokują dostęp mediów do informacji, co ma im pomóc i uratować w kryzysie. Już wtedy wiele wskazywało na to, że polski świat biznesu wymaga długofalowej i rzetelnej edukacji na temat komunikacji kryzysowej.

W badaniach przeprowadzonych w 2010 r. uzyskano wyniki zbliżone do tych z pierwszego projektu badawczego. Okazuje się jednak, że jedną z zasadniczych przyczyn powstawania sytuacji kryzysowych w kontekście wizerunkowym w roku poprzedzającym najnowsze badanie były kłopoty finansowe. Podobnie jak w roku 2007, około 20 proc. firm nie posiada planów operacyjnych reagowania na kryzys. Bardzo zbliżone wyniki uzyskano również w kwestii dysponowania planem komunikacyjnym. Okazuje się zatem, że kryzys niewiele zmienił w firmach w kontekście świadomości problemów, jakich może przysporzyć kryzys wizerunkowy.

### 3. CEL I METODOLOGIA PROJEKTÓW BADAWCZYCH

Celem przeprowadzonych projektów badawczych było uzyskanie wiedzy na temat doświadczeń polskich przedsiębiorstw w zakresie radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych oraz określenie stopnia przygotowania do nich. Analizie poddano zewnętrzne i wewnętrzne czynniki powstawania sytuacji kryzysowej w firmach. Badano, czy przedsiębiorstwa posiadają antykryzysowy plan komunikacyjny i zintegrowany plan wewnętrznych procedur działania na wypadek wystąpienia kryzysu. Dokonano analizy stopnia zrozumienia istoty zarządzania kryzysowego, odzwierciedlającego się w posiadaniu sztabu antykryzysowego o ustalonym składzie oraz organizowaniu szkoleń z zakresu zarządzania komunikacją w kryzysie.

Analiza opiera się na dwóch projektach badawczych autorstwa dr. Dariusza Tworzydło oraz Adama Łaszyna, zrealizowanych przez pracowników Zakładu Public Relations Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie oraz agencji *public relations* Alert Media Communications. Badania ankietowe (metodą CATI) przeprowadzono anonimowo w okresie od listopada 2006 do stycznia 2007 r. oraz od listopada 2009 do lutego 2010 r. Operatem badawczym były przedsiębiorstwa z największej pięćsetki usystematyzowanej w rankingu „Rzeczpospolitej”, zaś respondentami w obydwu przypadkach – pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze: menedżerowie, członkowie zarządu, rzecznicy prasowi i specjaliści ds. *public relations*.

W 2007 r. badanie przeprowadzono w 202 przedsiębiorstwach, zaś w 2010 r. odpowiedzi udzieliły 194 przedsiębiorstwa. Pozostała grupa poddana badaniom nie odpowiedziała na pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym, tłumacząc się m.in. brakiem

czasu, brakiem upoważnienia do udzielania tego typu informacji bądź brakiem osoby lub komórki zajmujących się komunikacją w firmie.

#### **4. PRZYGOTOWANIE DO SYTUACJI KRYZYSOWYCH**

Jednym z priorytetów skutecznego zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie powinna być ochrona jego wizerunku. Jeśli wziąć pod uwagę fakt delikatności sfery, o której jest mowa, a także jej wartość, ignorowanie potencjalnych problemów wizerunkowych jest typowym przykładem braku rozważań zarządu. Taka indolencja może doprowadzić nie tylko do komplikacji, ale czasem do problemów globalnych włącznie z upadkiem firmy lub spadkiem wartości marki. Warto zatem brać pod uwagę postępowanie zgodne z procedurą zarządzania w kryzysie i przed jego wystąpieniem. W niniejszym opracowaniu wskazane zostaną etapy skutecznego zarządzania, które nie stanowią złotego środka i recepty na każdy kryzys, mogą jednak znacznie wspomóc organizację. Wspomniana procedura zawiera następujące etapy:

- analiza sytuacji wyjściowej,
- identyfikacja grup docelowych,
- tworzenie dokumentacji kryzysowej (kluczowe przesłanie, wzorcowe oświadczenia, dokumenty pytań i odpowiedzi),
- określenie procedur,
- podział odpowiedzialności,
- wdrożenie planu i jego kontrola.

Zaprezentowane etapy obejmują również kwestię dokumentów, o które pytano polskie przedsiębiorstwa dwukrotnie poddane badaniom. Wyniki zostały zaprezentowane w niniejszym opracowaniu.

#### **5. WYNIKI BADANIA**

##### **5.1. Przedsiębiorstwo a sytuacja kryzysowa**

Pierwsza poruszona kwestia dotyczyła faktu wystąpienia sytuacji kryzysowej. W 2007 r. co drugi respondent przyznał, że jego firma musiała się zmierzyć z kryzysem (59,7 proc.), natomiast 36 proc. ankietowanych stwierdziło, że kryzys w ich przedsiębiorstwie nigdy nie miał miejsca. Stosunkowo niewielki odsetek ankietowanych respondentów (tylko 4 proc.) był nieświadomy wystąpienia sytuacji kryzysowych w swoim przedsiębiorstwie.

Badania przeprowadzone w 2010 r. potwierdzają fakt, iż nieznacznie ponad połowa polskich przedsiębiorstw ma świadomość, że wydarzyła się w nich sytuacja kryzysowa. Twierdzi tak 56 proc. badanych przedsiębiorców. Pozostała grupa jest przeciwnego zdania. Świadczy to mimo wszystko o nieznanomości lub wręcz niezrozumieniu zagadnienia kryzysu i utożsamianiu go prawdopodobnie ze znaczącym, widocznym, istotnie nagłośnionym przez media faktem czy wręcz katastrofą. Nie rozumieją, że nawet konflikt wewnętrzny może być rodzącą się sytuacją kryzysową.

##### **5.2. Sytuacje kryzysowe przedsiębiorstw w roku 2006**

Badaniom poddano również rodzaj sytuacji kryzysowych, z którymi spotkały się firmy. Zdecydowanie najczęściej wskazywaną w pierwszym z analizowanych projektów badawczych przyczyną sytuacji kryzysowej były oskarżenia publiczne (15,6 proc.). Inny-

mi czynnikami wywołującymi kryzysy okazały się relacje z partnerami biznesowymi oraz katastrofy, awarie i wypadki. W dalszej kolejności wśród czynników kryzysogennych znalazły się problemy z produktem lub usługami, a także spory i konflikty wewnętrzne. W 2006 r. najrzadziej kryzysy generowane były przez błędy lub przestępstwa kadry kierowniczej oraz przestępcze działania podjęte wobec firm, w tym terroryzm. Odsetek firm, w których kryzys wywołały ww. przyczyny wyniósł odpowiednio 2,3 proc. oraz 1,5 proc.

Tabela 1. Najczęstsze przyczyny kryzysów w polskich przedsiębiorstwach.

	2006 w proc.
Oskarżenia publiczne wobec firmy	15,6
Problemy z partnerami biznesowymi	14,8
Katastrofy, awarie, wypadki	14
Problemy z produktem lub usługami	13,2
Spory i konflikty zewnętrzne	10,9
Błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników	7
Nieetyczne lub agresywne działania konkurencji	7
Błędy lub przestępstwa kadry kierowniczej	2,3
Przestępcze działania podjęte wobec firmy (napady, szantaże, terroryzm)	1,5

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane prowadzą do jednoznacznego wniosku, że trzy główne źródła sytuacji kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach w 2006 r. tkwiły w zewnętrznym otoczeniu firmy. Zdecydowanie mniejszy wpływ na kryzys w firmie miały czynniki pochodzące z wnętrza firmy.

### 5.3. Czynniki wewnętrzne powstawania sytuacji kryzysowej

W pierwszym projekcie badawczym przeanalizowano najczęstsze przyczyny kryzysów, z którymi spotkały się firmy (w roku 2006 i latach poprzedzających), z podziałem na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

Według ankietowanych do najczęstszych przyczyn wewnętrznych powstania sytuacji kryzysowych należały katastrofy i awarie (z przyczyn wewnętrznych). W dalszej kolejności uplasowały się wypadki przy pracy oraz błędy i przestępstwa szeregowych pracowników (odpowiednio 24,2 i 21,8 proc.). Ankietowani wskazywali również spory wewnętrzne jako częsty czynnik wywołujący kryzysy. Przyczyna ta doprowadziła do sytuacji kryzysowej w jednej czwartej badanych firm. Natomiast w przypadku 16,4 proc. pozostałych firm przyczyną sytuacji kryzysowej były problemy jakościowe produktów, które wyprzeżyły kłopoty finansowe i problemy wynikające ze złej komunikacji (po 14 proc.) oraz przestępstwa i nadużycia kadry kierowniczej (7,8 proc.). Szczegółowo podział czynników wewnętrznych powodujących kryzysy przedstawia tabela.

Tabela 2. Czynniki wewnętrzne powodujące sytuacje kryzysowe

	proc.
katastrofy i awarie z przyczyn wewnętrznych	30
wypadki przy pracy	24,2
błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników	21,8
spory pracownicze	20,3
problem z jakością produktu lub usług	16,4
kłopoty finansowe	14
problemy wynikające ze złej komunikacji	14
przestępstwa lub nadużycia kadry kierowniczej	7,8
brak zarządzania,	7,0
nieudolność kierownictwa lub zaniechanie reagowania na rosnący problem	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań marketingowych.

Podobnie sytuacja wygląda w badaniach przeprowadzonych w roku 2010. Najważniejszym czynnikiem, identyfikowanym przez respondentów jako przyczyna kryzysu są problemy z jakością produktów i usług, wypadki przy pracy oraz spory pracownicze. Zwiększyła się ponadto liczba respondentów, którzy twierdzą, iż jedną z głównych przyczyn kryzysu komunikacyjnego w firmie są kłopoty finansowe. Obecnie jest to blisko 19 proc., przy 14 proc. jakie odnotowano w badaniach z roku 2007. Fakt ten może mieć ściśle powiązanie z sytuacją jaka od lipca 2007 roku obserwowana jest na globalnym rynku. Wyniki finansowe uzyskiwane przez przedsiębiorstwa mają przełożenie na jego sytuację wizerunkową, problemy komunikacyjne, i inne aspekty ściśle powiązane z wizerunkiem.

#### 5.4. Czynniki zewnętrzne powstawania sytuacji kryzysowej

Jako główną przyczynę zewnętrzną powstawania sytuacji kryzysowych w badaniach z roku 2007 respondenci wskazali nieprawidłowe informacje ukazujące się w mediach. Przyczyna ta była źródłem kryzysu w odniesieniu do 42,1 proc. badanych firm. W dalszej kolejności ankietowani jako determinantę kryzysu wskazywali niekorzystne decyzje władz (29,6 proc.) oraz problemy spowodowane przez partnerów biznesowych (28,1 proc.). Ważnym czynnikiem wpływającym na pojawienie się kryzysu były publiczne zarzuty stawiane wobec firmy (np. o łamanie zasad prawa, etyki, standardów biznesowych). Przyczynę tę dostrzegał co czwarty badany. Liczną kategorię czynników kryzysogennych stanowiły katastrofy i awarie z przyczyn zewnętrznych (23,4 proc.), nieetyczne lub agresywne działania konkurencji (17,9 proc.), a także konflikty z instytucjami pozarządowymi lub innymi grupami interesu (np. komitety protestu – 15,6 proc.). Szczegółowo podział czynników zewnętrznych powodujących kryzysy przedstawia tabela.

Tabela 3. Czynniki zewnętrzne powodujące sytuacje kryzysowe

	proc.
nieprawdziwe informacje podane w mediach	42,1
niekorzystne decyzje władz (administracyjnych, regulacyjnych, kontrolnych)	29,6
problemy wywołane przez partnerów biznesowych, dostawców, zleceniobiorców, dealerów	28,1
publiczne zarzuty wobec firmy (np. o łamanie zasad prawa, etyki, standardów biznesowych)	26,5
katastrofy i awarie z przyczyn zewnętrznych	23,4
nieetyczne lub agresywne działania konkurencji	17,9
konflikt z instytucjami pozarządowymi lub innymi grupami interesu (np. komitety protestu)	15,6
niewłaściwe korzystanie z produktów lub usług przez klientów i konsumentów	9,3
przestępczość (np. napady, szantaże, terroryzm)	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań marketingowych.

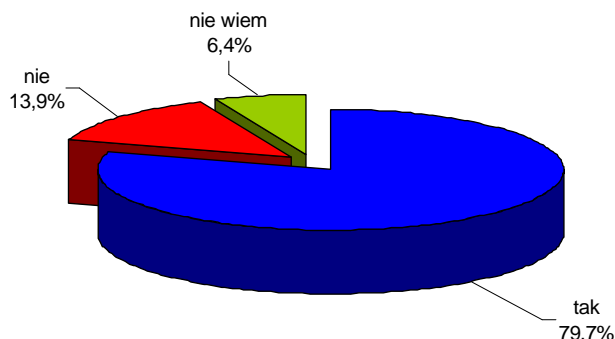
Do mniej istotnych przyczyn sytuacji kryzysowych polscy przedsiębiorcy zaliczyli niewłaściwe korzystanie z produktów (9,3 proc. firm). Natomiast marginalne znaczenie dla kondycji polskich firm ma przestępczość, np. terroryzm – tylko 3,1 proc. firm wskazało ją jako przyczynę sytuacji kryzysowej. Warto zauważyć, że 68,6 proc. firm bezpośrednio wiązało genezę sytuacji kryzysowych z informacjami przekazywanymi przez media (negatywne publikacje w mediach – 42,1 proc.; zarzuty stawiane wobec firm publicznie – 26,5 proc.).

W badaniach przeprowadzonych w 2010 r. potwierdza się fakt, iż przyczyny kryzysów zewnętrznych tkwią tam, gdzie ich być nie powinno, a mianowicie w mediach (ponad 30 proc. badanych). Okazuje się, że przedsiębiorcy dostrzegają w wywoływaniu sytuacji kryzysowych ogromną rolę dziennikarzy, którzy według badanych tworzą dość często nieprawdziwe informacje, publikowane następnie w mediach. W ten sposób firmy narażane są na walkę z kryzysami. Niestety problem ten jest niezwykle poważny i prawdopodobnie będzie się nasilał.

### 5.5. Plan operacyjny w przedsiębiorstwach

Znacząca większość (prawie 80 proc.) firm biorących udział w badaniu z roku 2007 zadeklarowała posiadanie planu operacyjnego. Plan ten definiuje się jako zintegrowany spis wewnętrznych procedur działania w sytuacji kryzysowej przewidziany na wypadek awarii technicznych, wypadków oraz katastrof. Zważywszy poziom zagrożenia na przykład pracowników lub otoczenia w sytuacji pojawienia się tego typu kryzysu, odsetek przedsiębiorstw dysponujących planem operacyjnym powinien wynosić co najmniej 99 proc.<sup>6</sup> Jednak w więcej niż co dziesiątym (14 proc.) przedsiębiorstwie takiego planu nie opracowano, a prawie 6 proc. firm nie wie, czy taki schemat w ogóle widnieje w ich dokumentach.

<sup>6</sup> Tamże.

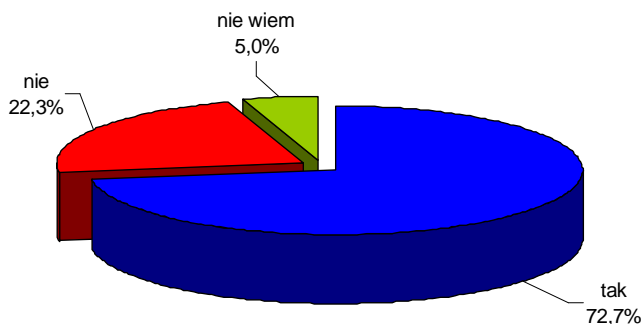


Rys. 1. Czy Pani/Pana przedsiębiorstwo posiada zintegrowany plan wewnętrznych procedur działania w sytuacji kryzysowej na wypadek awarii technicznych, wypadków i katastrof (plan operacyjny)? Badania z 2007 r.

W 2010 r. taka sama ilość przedsiębiorstw, jak w poprzedniej edycji badań zadeklarowała posiadanie planu wewnętrznych procedur działania w sytuacji kryzysowej na wypadek awarii technicznych, wypadków i katastrof (80 proc. badanych). Podobnie jak w poprzednich badaniach, 15 proc. firm nie posiada wspomnianego dokumentu.<sup>7</sup>

#### 5.6. Plan komunikacyjny w przedsiębiorstwach

Plan komunikacyjny jest dokumentem określającym kanały komunikacji, osoby odpowiedzialne za przekazywanie informacji, ale również brzmienie kluczowych komunikatów (*key message*), z założeniem, że muszą one być jednolicie przekazywane przez źródła i spójne dla wszystkich jego odbiorców<sup>8</sup>. Prawie trzy czwarte (73 proc.) badanych w 2007 r. przedsiębiorstw posiadało tak rozumiany plan komunikacyjny na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów lub opinii publicznej. Jednocześnie prawie co czwarta firma (22 proc.) owego planu nie posiadała.



Rys. 2. Czy Pani/Pana przedsiębiorstwo posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów lub opinii publicznej (plan komunikacyjny)? Badania z 2007 r.

<sup>7</sup> Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach – raport z badań, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Rzeszów–Warszawa 2010.

<sup>8</sup> *Leksykon...*, s. 127.



Wyniki uzyskane w bieżącej edycji badań (2010) potwierdzają fakt posiadania przez firmy planu komunikacyjnego. Odpowiedziało tak ponad 70 proc. badanych. Nie zmienia się zatem nie tylko świadomość potrzeby posiadania planów operacyjnych, ale i planów komunikacyjnych, które z pewnością mogłyby wesprzeć firmy w sytuacjach konfliktowych prowokowanych przez media.

### **5.7. Wiedza o planach zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwach**

Przeprowadzających badania w 2007 r. zaskoczył fakt, że przy wysokim poziomie (73 proc.) deklaracji posiadania planu zarządzania sytuacją kryzysową w firmach, blisko połowa z nich (44 proc.) pozostawiła ten plan dla siebie. Nie przekazała wiedzy w nim zawartej swoim pracownikom. Równie zastanawiający był odsetek menedżerów żyjących w „błogiej nieświadomości”. Okazało się bowiem, że aż co dziesiąty z badanych przyznał, że nie wie, czy pracownicy reprezentowanej przez niego firmy są poinformowani odnośnie do stosowania przygotowanej dokumentacji.

Nasuwa się zatem pytanie, kto w przedsiębiorstwie ma prawo posiadać „wiedzę tajemną” w postaci wytycznych komunikowania kryzysowego i jaka jest przydatność tego typu działań. Wszak w sytuacji kryzysowej wszyscy pracownicy firmy winni mówić „jednym głosem”, a jeśli nie znają oni swoich „kwestii”, trudno wymagać, aby jakkolwiek kryzys w jakiegokolwiek firmie rozwiązany został szybko i skutecznie<sup>9</sup>.

### **5.8. Dlaczego nie ma planu komunikacyjnego?**

Co piąty badany w 2007 r. przedsiębiorca (22 proc.) nie posiadał planu zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej. Ponad jedna trzecia (38 proc.) była przekonana, że każdy kryzys można rozwiązać wówczas, gdy nadejdzie, a blisko co dziesiąty badany (9 proc.) uważał, że wizerunek jego firmy jest bardzo silny i nic mu nie zagrazi, nawet poważny kryzys. 16 proc. przedsiębiorców pytanych o przyczyny nieposiadania planu zarządzania komunikacją powiedziało, że nie ma na ten cel budżetu, a co dziesiątemu (11 proc.) brak świadomości, że takie plany komunikacyjne w ogóle istnieją. Jednocześnie istniała nieznacząca (3,6 proc.) grupa przedsiębiorców twierdzących, że plan komunikacyjny nie jest im potrzebny, ponieważ stosują strategię blokowania dostępu mediów do informacji.

### **5.9. Sztab antykryzysowy w przedsiębiorstwach**

Sztab kryzysowy definiowany jest jako zespół osób, najczęściej pracowników firmy, wspomagany ekspertami z zewnątrz, do którego zasadniczych zadań należy przygotowanie firmy na nadejście sytuacji kryzysowej oraz zarządzanie problemami, gdy już nadejdą. Składa się z przedstawicieli różnych komórek organizacji, szczególnie tych, którzy są blisko kryzysu. W procesie rozwiązywania sytuacji kryzysowych wykorzystuje się również ekspertów zewnętrznych. Ich główną zaletą jest to, że mogą chłodnym okiem i bez zbędnych emocji dokonać analizy istniejących procedur działania lub też sami takie procedury zaproponować<sup>10</sup>.

Co trzecia firma w Polsce (28 proc.) według badań z 2007 r. nie posiadała sztabu antykryzysowego o ustalonym składzie, a prawie co dziesiąty przedsiębiorca (9 proc.) nie wiedział, czy jego firma posiada taki sztab. W 2010 r. sytuacja w zakresie deklaracji po-

<sup>9</sup> Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach – raport z badań, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Rzeszów–Warszawa 2007.

<sup>10</sup> *Leksykon...*, s. 162.

siadania sztabu kryzysowego zmieniała się na gorsze. Tylko niespełna 60 proc. badanych złożyło taką deklarację.

#### 5.10. Szkolenia z komunikacji kryzysowej

Jednym z niezwykle ważnych elementów skutecznego przygotowania do zarządzania w sytuacjach kryzysowych są szkolenia, podczas których uczestnicy zdobywają wiedzę i umiejętności potrzebne do praktycznego prowadzenia działań komunikacyjnych dla organizacji. Często przygotowane są one specjalnie dla konkretnej firmy czy uczestnika (szkolenie zamknięte). Przeprowadza się je w formie warsztatu z użyciem odpowiednich technik, np. studium przypadku czy inspirującej dyskusji grupowej<sup>11</sup>. Niestety, aż jedna trzecia badanych przedsiębiorstw (36 proc.) nie prowadziła w 2007 r. żadnych szkoleń z zakresu komunikacji kryzysowej, a co dziesiąty pracownik (9,9 proc.) deklarował, że nie wie na temat podobnych szkoleń organizowanych w jego przedsiębiorstwie. Zaledwie nieco połowa (54 proc.) firm organizuje szkolenia z zakresu komunikacji kryzysowej dla członków zarządu, sztabu kryzysowego i rzeczników prasowych.

### 6. PODSUMOWANIE

Badania przeprowadzone dwukrotnie w odstępie dwóch lat na takiej samej próbie badawczej wykazały, iż nadal konieczna jest permanentna edukacja w zakresie zarządzania i przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwach. W wielu największych polskich firmach istnieją poważne niedociągnięcia, które mogą prowokować nie tylko kolejne kryzysy, ale i ich poważne następstwa.

Szkolenia oraz przygotowanie planów komunikacyjnych i operacyjnych powinny stać się priorytetem w działaniach podejmowanych przez przedsiębiorców w Polsce. Nie należy wychodzić z założenia, iż kryzys nas nigdy nie dotknie, albo że będziemy próbować sobie radzić w sytuacji, gdy już zaistnieje.

Raport zawiera również obraz polskiego przedsiębiorstwa, które z jednej strony chce unikać kryzysów, z drugiej jednak lekceważy to, co istotnie mogłoby mu pomóc w niwelowaniu skutków albo całkowitej eliminacji ewentualnych zagrożeń. W ten sposób menedżerowie nie zabezpieczają swoich firm przed mogącymi pojawić się negatywnymi konsekwencjami sytuacji kryzysowych, a nawet w ten sposób sami je prowokują.

### LITERATURA

- [1] *Leksykon public relations*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Newslime, Rzeszów 2009
- [2] *Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach - raport z badań*, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Rzeszów–Warszawa 2007
- [3] *Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach – raport z badań*, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Rzeszów–Warszawa 2010

---

<sup>11</sup> Tamże.

**IMAGE AND ECONOMIC RESULTS OF GLOBAL CRISIS BASED  
UPON RESEARCH CONDUCTED IN POLISH ENTERPRISES**

The article contains a description of the problem of image management in Polish enterprises, taking into consideration the realities of the global economic crisis and during it. Discussed in the publication of the crisis concerns the image of the company and understand its hypothetical impact on the economic performance of the economy. The author presents the results of the researches conducted in 2007 and (WHAT IS MORE) compares them with selected current results of the experiment which was implemented in 2010 on the same sample test: the 500 hundred largest Polish companies classified by the daily Rzeczpospolita.