

DARIUSZ TWORZYDŁO
PRZEMYSŁAW SZUBA
NORBERT ZYCZYŃSKI

ZARZĄDZANIE KRYZYSEM WIZERUNKOWYM

Z PERSPEKTYWY AGENCJI PUBLIC RELATIONS

ANALIZY, TENDENCJE I UWARUNKOWANIA



**OFICyna
WYDAWNICZA**
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Wydano za zgodą Rektora

R e c e n z e n c i

prof. dr hab. Jerzy OLEŃDZKI, UKSW Warszawa
dr hab. Waldemar RYDZAK, prof. UE w Poznaniu, UE Poznań

R e d a k t o r n a c z e l n y
Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej

prof. dr hab. Grzegorz OSTASZ

O p r a c o w a n i e r e d a k c y j n e i k o r e k t a

Agata MOŚCICKA

R y s u n k i

Przemysław SZUBA, Dariusz TWORZYDŁO

S k ł a d i ł a m a n i e

Joanna MIKUŁA

P r o j e k t o k ł a d k i

Dariusz TWORZYDŁO

Badania wśród agencji public relations w Polsce zostały przeprowadzone pod patronatem Związku Firm Public Relations oraz Polskiego Stowarzyszenia Public Relations.

*agencje public relations, zarządzanie kryzysowe, kryzys wizerunkowy,
badania, usługi PR, profil klientów
public relations agencies, crisis management, image crisis, research,
PR services, customer profiles*

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej,
Rzeszów 2019, 2021

Wszelkie prawa autorskie i wydawnicze zastrzeżone. Każda forma powielania oraz przenoszenia na inne nośniki bez pisemnej zgody Wydawcy jest traktowana jako naruszenie praw autorskich, z konsekwencjami przewidzianymi w *Ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych* (Dz.U. z 2018 r., poz. 1191 t.j.). Autor i Wydawca dołożyli wszelkich starań, aby rzetelnie podać źródło zamieszczonych ilustracji oraz dotrzeć do właścicieli i dysponentów praw autorskich. Osoby, których nie udało się ustalić, są proszone o kontakt z Wydawnictwem.

e-ISBN 978-83-7934-462-8

p-ISBN 978-83-7934-353-9

Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów

Ark. wyd. 7,43. Ark. druk. 7,50. Opublikowano w marcu 2021 r.
Drukarnia Oficyny Wydawniczej PRz al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów

Spis treści

1. Wstęp	5
2. Zarządzanie kryzysowe jako składowa działań agencji public relations	8
2.1. Rola agencji public relations w zarządzaniu kryzysowym	8
2.2. Agencje public relations jako kluczowy element branży	11
2.3. Siła relacji agencji public relations z organizacją związkową	17
2.4. Terytorialne rozmieszczenie agencji PR w Polsce	20
2.5. Doświadczenie praktyków jako element wsparcia procesów zarządczych	24
2.6. Zadania agencji public relations	37
2.7. Zasady komunikacji kryzysowej uskuteczniane przez agencje	46
3. Branże opresyjne, czyli segmenty szczególnie zagrożone kryzysami wizerunkowymi	49
3.1. Rodzaje branż opresyjnych	50
3.2. Ryzyko sektorowe	56
3.3. Podatność organizacji na kryzys	59
3.4. Ograniczanie ryzyka w oparciu o przygotowanie do kryzysu	62
4. Trendy w kryzysowym public relations	67
4.1. Zarządzanie antykryzysowe	67
4.2. Elementy wspólne sytuacji kryzysowych	74
4.3. Atrybuty prewencyjne	85
4.4. Podejście klientów do usług PR kryzysowego	90
4.5. Kryzysy w czasie rzeczywistym	97
4.6. Podsumowanie projektu badawczego	99
5. Kryzys wizerunkowy w ocenie ekspertów	103
Bibliografia	115
Spis rysunków	117
Spis tabel	117
Spis wykresów	118
Streszczenie	121
Summary	122

1. Wstęp

Agencje public relations stanowią bardzo istotny element branży komunikacji w Polsce. Są fundamentem spinającym ten segment, jego bezpośrednim reprezentantem na rynku usług, ale także istotnym zapleczem dla rozwoju kadr. Wystarczy powiedzieć, że szacunki prowadzone na podstawie rankingu agencji PR według *fee income*¹ za 2018 rok wskazują, że branża zanotowała wzrost o ponad 12% w perspektywie porównawczej rok do roku (na sześć dotychczasowych edycji rankingu był to pierwszy dwucyfrowy wzrost). Tak wyraźny trend rosnący oznacza większe wydatki firm na szeroko rozumiane działania wizerunkowo-komunikacyjne, a także może wskazywać na wzrost świadomości klientów w zakresie korzystania z działań public relations².

Jednak pomimo ważnego wkładu i znaczenia, jakie mają agencje w całym ekosystemie komunikacyjnym, są to podmioty, które nie zostały dotąd w sposób wystarczający i kompletny przebadane, szczególnie pod kątem ich aktywności czy działań w zakresie wybranych sfer zadaniowych public relations. Jednym z głównych problemów dotychczasowych badań były zbyt małe liczebności prób badawczych oraz sama metodologia ich doboru (brak wystandaryzowanych zmiennych). Z tego powodu autorzy niniejszej publikacji podjęli się wyzwania polegającego na systematyzacji wiedzy w zakresie *crisis management* z uwzględnieniem podejścia do tego tematu przez podmioty, którym przypisana jest ta aktywność z racji wykonywanych zadań. Niniejsza publikacja stanowić powinna wsparcie dla akademików, ale także dla praktyków, którzy mogą w niej odnaleźć szereg nowych definicji i głębokich analiz, nigdzie dotąd nie-publikowanych. Opracowane zostały opisy aktywności agencji public relations, szczególnie te, które dotyczą najtrudniejszych zadań związanych z przygotowaniem klientów do wystąpienia problemów natury wizerunkowej. Ważny element stanowi także przegląd strategii działań, jakie obierają klienci, którzy szukają pomocy w ramach zarządzania kryzysowego wraz z uwzględnieniem aspektu finansowania w tym obszarze.

Książka składa się z trzech rozdziałów. Pierwszy z nich poświęcony jest prezentacji roli agencji public relations w ekosystemie komunikacyjnym. Opisana w nim została także próba badawcza dla projektu, który stoi u podstaw niniejszej publikacji. W rozdziale drugim autorzy skupili się na branżach opresyjnych, których podmioty w szczególnym stopniu narażone są na wystąpienie ryzyka, że

¹ Wskaźnik *fee income* wyraża różnicę między przychodem netto ze sprzedaży usług przez daną agencję PR a kosztami zewnętrznymi realizacji projektów (chodzi o sumę honorariów i prowizji od klientów na rzecz agencji za jej własne usługi).

² ZFPR, Raport PR. Zarządzanie reputacją, Warszawa 2019, s. 3.

szczególным uwzględnieniem kryzysów wizerunkowych. Powyższe zestawiono także z tzw. ryzykiem sektorowym dla Polski. W rozdziale trzecim zwrócono uwagę na trendy w zarządzaniu kryzysowym. Zaprezentowane zostały elementy wspólne sytuacji kryzysowych, ale także kluczowe atrybuty prewencyjne w tym zakresie, pozwalające rozwijać systemy odpornościowe organizacji na wypadek niekorzystnych wydarzeń.

Niniejsza publikacja w dużej części opiera się na wynikach autorskich badań podmiotów funkcjonujących w branży public relations. Przedmiotem analiz są działania agencji, które świadczą usługi w ramach zarządzania kryzysowego. Podkreślenia wymaga fakt, że komunikacja w sytuacjach kryzysowych wchodzi w zakres usług typowej agencji PR w Polsce³. W związku z powyższym, podjęta została próba realizacji projektu opartego na badaniach w głównym segmencie usługodawców branży public relations za pomocą wywiadów typu CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*). Dokładna liczba agencji działających w Polsce nie jest znana, co wynika z ogromnego rozproszenia terytorialnego, braku standardowego kryterium klasyfikacyjnego, zróżnicowanej specyfiki oferty usług oraz uznaniowości usług kwalifikowanych pod działania public relations. Trudności wiążą się głównie z jednoznacznym zdefiniowaniem, czy dany podmiot można już uznać za agencję public relations, czy też nie. Stąd tak różne wskaźniki szacujące wielkość rynku, począwszy od 40–50 wiodących agencji związanych z działalnością organizacji branżowych, przez podawaną w środowisku liczbę 400, kończąc na bardzo zawyżonych szacunkach firm specjalizujących się w sprzedaży usług bazodanowych, które do kategorii nadrzędnej „agencje PR” przypisują od 1500 do 2000 podmiotów⁴.

Aby zagwarantować miarodajność badań, a następnie poprawne wnioskowanie, w roku 2018 przygotowany został operat badawczy, w którym znalazło się ponad 700 firm o potwierdzonym funkcjonowaniu na rynku usług public relations. Baza powstała przy współpracy ze Związkiem Firm Public Relations⁵, który wspierał projekt w sferze mechanizmów aranżacyjnych (zapowiedź badania wśród agencji zrzeszonych) oraz podczas etapu konceptualizacji i konsultacji metodologicznych. W trakcie realizacji badań udało się nawiązać kontakt z 544 podmiotami, z czego 204 wyraziło zgodę na udział w badaniach. W dużym uprosz-

³ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005, s. 254.

⁴ Przywołane dane bazują na obserwacjach Działu Badań i Analiz Strategicznych Exacto, który prowadzi wiele projektów badawczych między innymi wśród agencji PR w Polsce przy współpracy ze ZFPR oraz organizuje wydarzenia branżowe (komunikacja dwustronna z obecnymi na rynku agencjami PR, np. w ramach Kongresu Profesjonalistów Public Relations)

⁵ Związek Firm Public Relations – związek pracodawców branży PR, który został założony w 2001 roku przez wiodące agencje funkcjonujące na polskim rynku. Obecnie reprezentuje i zrzesza podmioty, które zajmują się głównie prowadzeniem licznych działań zaliczanych do sfer zadaniowych PR. ZFPR pełni wiele funkcji, m.in. stoi na straży ochrony praw i interesów zrzeszonych w nim firm, upowszechnia wiedzę na temat zawodu specjalisty ds. public relations, buduje profesjonalny dialog na linii branża PR – media, krzewi wysokie standardy etyczne i zawodowe w oparciu o Kodeks Dobrych Praktyk i karty etyczne ICCO, pełni funkcje edukacyjno-badawcze w realizowanych projektach, np. konkurs „Złote Spinacze”, Ranking agencji wg *fee income*, projekt „PR. Bez komentarza”, London School of Public Relations.

czeniu można powiedzieć, że co trzecia agencja w toku procesów komunikacyjnych zgodziła się na badanie, co stanowi bardzo dobry rezultat i daje podstawy do dobrej jakości wnioskowania statystycznego w kontekście diagnozy rynku agencji public relations w Polsce. Badania przeprowadził zespół reprezentujący Katedrę Komunikacji Społecznej i Public Relations na Wydziale Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz Dział Badań i Analiz Strategicznych Exacto, pod kierownictwem Dariusza Tworzydło oraz Przemysław Szuby. Badania (projektowanie, realizacja, analizy i raportowanie) zostały wykonane w latach 2018–2019. Zrealizowano je przy współpracy ze Związkiem Firm Public Relations.

Autorzy

2. Zarządzanie kryzysowe jako składowa działań agencji public relations

2.1. Rola agencji public relations w zarządzaniu kryzysowym

Kryzysy wizerunkowe rozumiane jako sytuacje zagrażające stabilności funkcjonowania firmy wymuszają na organizacjach konieczność umiejętnej adaptacji do zachodzących w nich zmian. W szybko zmieniającej się rzeczywistości napędzanej zróżnicowanymi i często trudnymi do ogarnięcia przekazami medialnymi „żadne przedsiębiorstwo nie uniknie konieczności dostosowywania się do otoczenia. Jeżeli organizacja odpowiednio wcześniej nie zareaguje na pojawiające się sygnały dotyczące zmiany warunków funkcjonowania, pojawi się kryzys, który te zmiany na organizacji wymusi”⁶. Nie jest on opcją, potencjalnym zbiorem zdarzeń niekorzystnych, ewentualnym wariantem, jest czymś naturalnym i tak rzeczywistym jak sam fakt istnienia firmy, a jego materializacja jest kwestią czasu. Proces zarządzania kryzysowego ma zatem charakter ciągły i występuje w stanie stabilizacji, gdzie wykonywane są działania zapobiegawcze i przy-gotowawcze, oraz stanie realizacji, gdzie prowadzone są działania ratownicze, które obejmują kontrolę zagrożeń, odtwarzanie zniszczeń i minimalizację strat⁷.

Występowanie sytuacji kryzysowych jest zjawiskiem powszechnym. Wystarczy powiedzieć, że w 2016 roku aż 41% spośród największych polskich przedsiębiorstw miało poważne problemy wizerunkowe. Osoby odpowiadające za procesy komunikacyjne tych podmiotów deklarowały, że ich firmy musiały radzić sobie z problemami, które powodowały osłabienie reputacji w otoczeniu, a nawet wiązały się z pewnym ryzykiem upadłościowym. Działanie jest konieczne nie tylko w ramach przygotowania do potencjalnego zdarzenia kryzysowego, ale także, a może przede wszystkim, gdy do kryzysu dojdzie. Celem jest minimalizacja złego wpływu zaistniałych okoliczności na wizerunek organizacji, a poprawnie prowadzona komunikacja to jeden z zasadniczych elementów właściwego zarządzania w kryzysie⁸.

Listę czynników wywołujących kryzysy otwierały trudności płynące z sieci, m.in. plotki, nieprawdziwe informacje, ataki użytkowników w mediach społecznościowych, krytyka medialna, hejt. Niemal co trzecia firma dotknięta kryzysem w ten sposób definiowała jego źródła (31,3%). Na szczególną uwagę w tym przypadku zasługuje termin „kryzys w mediach społecznościowych”. Są one bowiem nie tylko istotnym kanałem, który wspomaga proces komunikowania, ale także

⁶ I. Bondos, *Kryzysowe public relations*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10(861), s. 41.

⁷ T. Olejarsz, N. Życzyński, I. Britchenko, *Logistics management in crisis situations*, „e-Journal VFU” 2018, nr 11, s. 1–13.

⁸ W. Macierzyński, *Public relations w opinii Polaków. Perspektywa czasu niepewności*, Radom 2008, s. 175.

z uwagi na łatwość nawiązywania relacji i interakcji, umożliwiają generowanie coraz to nowych potencjalnych sytuacji kryzysowych. Błędnie prowadzony dialog w mediach społecznościowych mocno komplikuje funkcjonowanie firmy i ma wpływ nie tylko na metody *crisis management*, ale przede wszystkim na treść komunikatów dystrybuowanych do otoczenia. Głównymi cechami determinującymi krytyczność mediów społecznościowych są takie elementy, jak:

- szybkość rozprzestrzeniania się informacji,
- dynamicznie rosnąca liczba użytkowników równoległe używających wielu różnych serwisów społecznościowych⁹.

Perturbacje wizerunkowe często związane są także z nieodpowiednią jakością produktów lub usług (24,4%), kłopotami generowanymi przez partnerów biznesowych (22,2%) czy źle funkcjonującą komunikacją wewnętrzną (20%)¹⁰.

Krystyna Wojcik do celów strategicznych organizacji w kontekście public relations zalicza przede wszystkim dbanie o publiczny wizerunek (reputacja), wypracowywanie wzajemnych i dwustronnych relacji z otoczeniem oraz kwestie związane z profilaktyką antykryzysową¹¹. Za realizację tychże zadań mogą odpowiadać wewnętrzne służby PR działające w firmie lub wyspecjalizowane agencje, które kompleksowo wdrażają wielopłaszczyznowe kampanie i strategie komunikacji. Czasami firmy decydują się także na wariant mieszany, czyli wsparcie własnej struktury kompetencjami ekspertów zewnętrznych.

Leksykon public relations mianem agencji określa firmę, która specjalizuje się w kompleksowej obsłudze procesów komunikacyjnych organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów informacyjnych. Na polskim rynku funkcjonuje kilkaset agencji zorganizowanych przeważnie w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub komandytowej, a także jako jednoosobowa własność prywatna¹². Agencja public relations jest to podmiot, który charakteryzuje kilka kluczowych parametrów. Wśród nich znajdują się:

- prowadzenie działań zaliczanych do sfer zadaniowych public relations (m.in. relacje z mediami, zarządzanie kryzysowe, relacje inwestorskie, relacje wewnętrzne, sponsoring, *corporate identity*, *social media communications*) przy założeniu, że stanowią one główny obszar aktywności analizowanego podmiotu gospodarczego,
- funkcjonowanie w ramach zorganizowanej struktury organizacyjnej, umożliwiającej realizację i prowadzenie projektów na różnych poziomach skomplikowania (przy wykorzystaniu wielu technik i narzędzi) oraz potrzeb komunikacyjnych klientów,

⁹ M. Kotas, *Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji na przykładzie firmy Wedel*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 157, s. 82–83.

¹⁰ D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach. Podsumowanie 10 lat badań nad kryzysami*, Rzeszów 2018, s. 32–37.

¹¹ K. Wojcik, *Wszystko, co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dylematy PR*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 185, s. 18.

¹² J. Olędzki, D. Tworzydło, *Leksykon public relations*, Rzeszów 2009, s. 15.

- zatrudnianie stałego personelu do realizacji działań PR w ramach umów o pracę lub cywilno-prawnych,
- prowadzenie działań doradczych i eksperckich w zakresie budowania wizerunku i relacji na poziomie zarządczym oraz działań operacyjnych na niższych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem.

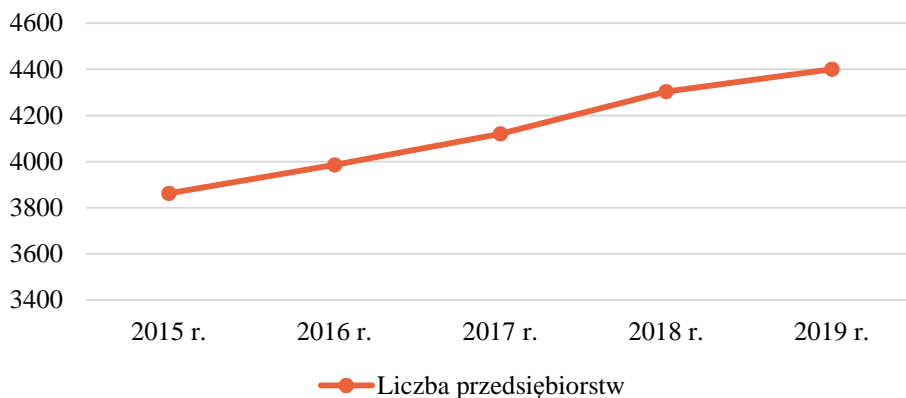
Mając na uwadze tak skonstruowaną definicję, agencjami public relations nie są na pewno firmy poligraficzne, agencje reklamowe, studia interaktywne, firmy SEM i SEO, producenci stron internetowych, które to podmioty często przypisują sobie status agencji PR. Agencjami nie są także jednoosobowe działalności gospodarcze. Traktowane są one jako odrębna pomoc ekspercka, doradcza, ale nie spełniają warunków, jakie przypisuje się agencji public relations w pełnej definicji tego pojęcia.

Warto zauważyć, iż na polskim rynku oprócz licznych podmiotów z polskim kapitałem jest także kilkanaście agencji sieciowych, które pracują dla dużych, międzynarodowych marek lub koordynują działania na kilku rynkach zagranicznych¹³. Z uwagi na rosnące zainteresowanie powstaje coraz więcej małych, kilkusobowych agencji, które partycypują w budżetach na działania PR i wpływają na aktualną kondycję branży public relations. Trudno jednak zweryfikować ich doświadczenie, *know-how* oraz wachlarz stosowanych procedur i narzędzi, nie ma bowiem wystarczająco obszernych operatów, które dawałyby taką gwarancję lub są one mało precyzyjne. Według zestawień z rejestru REGON z lat 2015–2019 stale rośnie liczba przedsiębiorstw, które mają przypisane do swojej działalności stosunki międzyludzkie, public relations i komunikację – PKD 70.21.Z (co ciekawe, jest to ich główna działalność). W porównaniu z rokiem 2015 liczba tego typu podmiotów wzrosła aż o 14%. Dynamika wzrostu świadczy o coraz większym zapotrzebowaniu na usługi public relations w kręgach biznesowych.

Pod koniec czerwca 2019 roku funkcjonowało w Polsce 4401 firm, które przynajmniej teoretycznie powinny świadczyć usługi doradcze w zakresie public relations, z czego aż 98,9% zatrudnia mniej niż 10 osób¹⁴. Jest tylko 50 firm z większą kadrą pracowniczą (49 przedsiębiorstw zatrudnia od 10 do 49 osób, a w jednej firmie pracuje przynajmniej 50 osób). Zestawiając nasz operat badawczy agencji PR z liczbą podmiotów gospodarki narodowej w ramach PKD 70.21.Z, można prognozować, że rzeczywiste agencje stanowią ok. 17% ogółu przedsiębiorstw, które deklarują, że prowadzona przez nie działalność ma związek z public relations.

¹³ S. Hejnowski, *Agencje sieciowe w Polsce* [w:] *Pierwsze ćwierćwiecze – 25 lat public relations w Polsce*, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Warszawa–Rzeszów 2016, s. 228.

¹⁴ Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2019,7,7.html> (dostęp: 20.09.2019 r.).



Wykres 1. Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności w ramach PKD 70.21.Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Biorąc pod uwagę rosnące oczekiwania klientów względem obsługi ze strony agencji public relations, konieczne staje się prowadzenie pomiaru poziomu doświadczenia specjalistów ds. public relations oraz analiza trendów i zmian w obszarach działalności agencji. Szczęólnego znaczenia nabiera w tym względzie sfera zadaniowa związana z zarządzaniem kryzysowym (przedmiot realizowanych badań, które wykorzystano w niniejszym opracowaniu). Organizacje szukające wsparcia w realizacji zadań public relations odchodzą od klasycznej formuły współpracy bazującej wyłącznie na media relations. Na znaczeniu zyskuje pełne doradztwo komunikacyjne, co implikuje konieczność ciągłego podnoszenia kompetencji i wiedzy w wielu obszarach, dlatego analiza charakteru wykonywanych obowiązków zawodowych to ważna część niniejszego opracowania. Czynniki interpretacyjne, które zostały wykorzystane w badaniach, stanowią pewien wycinek obrazujący profil agencji public relations obecnych na regionalnym rynku usług szeroko rozumianego PR-u.

2.2. Agencje public relations jako kluczowy element branży

Agencje public relations nigdy dotąd nie zostały tak dogłębnie przebadane w kontekście realizowanych przez nie zadań, szczególnie z zakresu zarządzania kryzysowego. Mając na uwadze lukę w tym obszarze wiedzy, przeprowadzono szerokie badania, które miały uzupełnić braki i wskazać nowe obszary do zagospodarowania badawczego. Analizy, które wykorzystano jako element składowy niniejszej publikacji, zostały zaplanowane i były prowadzone w 2018 roku za pomocą wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego. Grupę docelową

stanowili liderzy agencji lub osoby specjalizujące się w komunikacji kryzysowej. Wykorzystany profil próby z podziałem na informacje o PR-owcach oraz podmiotach ich zatrudniających przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Profil próby badawczej

		Zmienne		N	%
nazwa		rozkład			
Wymiar PR-owca (jako osoby)	rodzaj stanowiska	specjalista		8	4,0
		kierownik		4	2,0
		dyrektor/menedżer		76	37,2
		członek zarządu		16	7,8
		prezes firmy		30	14,7
		właściciel		70	34,3
	hierarchia stanowisk	wykonawcze		3	1,5
		wykonawczo-zarządzające		102	50,0
		zarządzające		99	48,5
	staż pracy w branży PR	od 0 do 7 lat		33	16,2
od 8 do 15 lat			114	55,9	
16 lat i więcej			57	27,9	
Wymiar agencji (jako firmy)	główna sfera zadaniowa agencji	zarządzanie kryzysowe		70	34,3
		pozostałe		134	65,7
	specjalizacja główna	agencja public relations (stricte)		181	88,7
		agencja pokrewna		23	11,3
	działalność na rynku usług PR	maksymalnie 3 lata		37	18,4
		od 4 do 9 lat		96	47,8
		od 10 do 15 lat		40	19,9
		16 lat i więcej		28	13,9
	relacje ze ZFPR	brak relacji ze ZFPR		121	59,3
		potwierdzona relacja ze ZFPR		62	30,4
agencja jest członkiem ZFPR			21	10,3	
Ogółem				204	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Podczas projektowania badań zespół kierował się założeniem, że agencja może być reprezentowana tylko przez jednego jej pracownika, co optymalizuje spójność logiczną danych i nie zaburza etapu analitycznego. Zadaniem ankietatorów była rekrutacja respondentów zajmujących wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej podmiotu. Z każdą firmą znajdującą się w operacie było podejmowanych kilka niezależnych prób kontaktu w różnych terminach i porach dnia. Dodatkowo drogą mailową wysyłano listy zapowiednie, aby poprawić poziom realizacji. Ostatecznie udało się skontaktować z 544 podmiotami (74% początkowego operatu), z których 204 zgodziły się na udzielenie odpowiedzi. Taki stan rzeczy pozwala prowadzić wnioskowanie statystyczne przy 95% poziomie ufności ($\alpha = 0,95$) i błędzie maksymalnym nieprzekraczającym 5%. Tak dobre wskaźniki w kontekście doboru próby zawdzięcza się aktywnej postawie większości agencji oraz otwartej komunikacji z jej liderami. Dużą w tym zasługą Związku Firm Public Relations (ZFPR), który od początku popierał i informował o całej inicjatywie badawczej, co spowodowało ograniczenie efektu tzw. zamkniętej twierdzy (jeden z problemów badań typu B2B).

Próbę badawczą tworzą przedstawiciele aż sześciu różnych szczebli stanowisk organizacyjnych. Najliczniej reprezentowane były warstwy dyrektorów lub menedżerów oraz właścicieli agencji (ponad 1/3 wskazań dla każdej kategorii). Niemal 15% ankietowanych pełni funkcję prezesa w badanych firmach, a 8% deklaruje, że jest członkiem zarządu. Pracowników strictly operacyjnych (specjaliści oraz kierownictwo niższego szczebla) było w przekroju ogólnym stosunkowo niewiele – 6%. Powyższy rozkład pozwala pozytywnie zweryfikować założenie koncepcyjne badania, którego celem była komunikacja z osobami decyzyjnymi, mającymi szerokie rozeznanie w strategii działania agencji PR i dużą wiedzę o kondycji branży. Badani mieli także za zadanie przyporządkować swoje stanowisko do prostego trzystopniowego układu hierarchicznego. Niemal połowa z nich to przedstawiciele warstwy zarządzającej (48,5%), zaś dokładnie 50% podczas wykonywania codziennych obowiązków zawodowych łączy funkcje wykonawcze z zarządzającymi. Marginalny odsetek działa tylko wykonawczo (1,5%). Z uwagi na małe liczebności w dalszych analizach kategoria „Wykonawcze” włączona będzie do kategorii „Wykonawczo-zarządzające”. Rozkład próby w analizowanym kontekście daje nam pewność, iż pozyskane w drodze badań informacje stanowią cenny wkład w analizę branży public relations (a dokładnie agencji PR), ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania kryzysowego, które jako specyficzna sfera zadaniowa public relations przypisywane jest szczególnie osobom posiadającym stosowne doświadczenie i mogącym je z sukcesem wykorzystać do komunikowania w kryzysie.

Wskaźnik doświadczenia zawodowego statystycznego respondenta w próbie to niemal 13 lat pracy w branży (średnia 12,67). Średnio co szósty badany PR-owiec dysponuje maksymalnie siedmioletnim stażem pracy. Relatywnie największy odsetek wskazań dotyczył środkowego z zaprojektowanych przedziałów,

czyli od 8 do 15 lat – 55,9%. Ponad 1/4 respondentów może pochwalić się doświadczeniem zawodowym wynoszącym przynajmniej 16 lat (27,9%). Dodatkowo 17,2% ankietowanych pracuje w branży już od lat 90. XX wieku (20 lat i więcej). Ocena doświadczenia zawodowego stanowiła jeden z kluczowych bloków tematycznych badania, które stoi u podstaw niniejszej publikacji, dlatego przy prezentacji wyników przedstawione zostaną dodatkowe dane wpisujące się w omawiany aspekt, m.in. subiektywna ocena poziomu doświadczenia w PR, subiektywna ocena poziomu doświadczenia w zarządzaniu kryzysowym czy częstotliwość partycypacji w projektach z zakresu komunikacji kryzysowej.

W jednym na trzy przypadki odnotowano, że zarządzanie kryzysowe stanowi kluczową usługę w ofercie agencji, natomiast 65,7% firm wybierało inne sfery zadaniowe. Każdy respondent mógł wskazać maksymalnie cztery różne specjalizacje, które zostały dokładnie omówione w dalszej części prowadzonych analiz. Ponadto na bardziej szczegółowe pytanie „Która sfera zadaniowa stanowi główny obszar w Pana/i pracy zawodowej? można wybrać tylko jedno działanie, a przy odpowiedzi proszę uwzględnić charakter wykonywanych obowiązków zawodowych”, padło 10,5% wskazań na kryzysowe public relations. W ramach zarządzania kryzysowego, które jest podstawą analizy i podlega szczegółowym wyjaśnieniom w niniejszej publikacji, znajduje się wiele różnych aktywności, do których możemy zaliczyć następujące:

- przygotowanie planów na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowych,
- przygotowanie planów działań w sytuacjach kryzysowych,
- opracowanie instrukcji w ramach komunikowania wewnętrznego,
- opracowanie instrukcji do działań zewnętrznych (np. do komunikowania z mediami czy innymi grupami interesariuszy),
- opracowanie dokumentacji kryzysowej, a w tym Q&A, wzorcowe oświadczenia, kluczowe przesłania,
- doradztwo strategiczne dla zarządów firm,
- organizacja szkoleń komunikacyjnych dla kadr zarządzających oraz dla pracowników organizacji zagrożonych kryzysem wizerunkowym,
- realizacja badań z zakresu zarządzania kryzysowego, np. audyty procedur,
- opracowanie materiałów dla mediów, a w tym: sprostowania, autoryzacje itd.

W zestawieniu rankingowym był to trzeci wynik, ustępujący jedynie relacjom w Internecie oraz z mediami. Na odpowiedź media relations wskazywał aż co trzeci ankietowany (34%), zaś e-PR wybierany był dwukrotnie rzadziej – 16%. Ogólnie rzecz ujmując, 3/5 badanych PR-owców aktywnie działa tylko w tych trzech obszarach (fundamenty pracy zawodowej specjalistów ds. public relations).

Firmy biorące udział w badaniu zostały także poddane analizie weryfikującej główną specjalizację w ujęciu ogólnym. W tym celu sprawdzono także ich strony internetowe pod kątem oferty usługowej wraz z wiodącymi realizacjami. W efek-

cie uzyskano niezwykle ciekawe rezultaty. W badaniu każdy podmiot skłonny był zakwalifikować swoją działalność jako public relations, tymczasem w toku późniejszych analiz okazało się, że mianem agencji *stricte public relations* (w oparciu o przyjętą definicję) można określić niemal 89% przypadków. Pozostałe 11% to agencje pokrewne, tzn. chodzi o agencje marketingowe, interaktywne, reklamy, doradczo-konsultingowe oraz ośrodki badawcze. Zaobserwowane rozbieżności sygnalizują problem z zakrojoną na szeroką skalę uznaniowością usług kwalifikowanych pod działania public relations. Dzięki dywersyfikacji widać, że 37,6% agencji *stricte PR-owych* zakwalifikowało zarządzanie kryzysowe w obszar czterech głównych sfer zadaniowych, w ramach których podejmowanych jest relatywnie najwięcej działań. Natomiast w grupie agencji pokrewnych ten odsetek był ponad czterokrotnie niższy (8,7%). Różnice były istotne statystycznie¹⁵. Co więcej, żaden przedstawiciel agencji pokrewnej nie potwierdził, aby głównym zadaniem podczas wykonywania codziennych obowiązków zawodowych było prowadzenie komunikacji kryzysowej. Agencja pokrewna nie jest agencją public relations, aczkolwiek może wykonywać część działań przypisywanych powszechnie do zbioru określanego terminem „PR”. Bardzo rzadko jednak są to tak specjalistyczne i zaawansowane ekspercko usługi jak zarządzanie kryzysowe.

Do bardziej miarodajnego zdefiniowania specjalizacji agencji wykorzystano także zakres wywieranego wpływu komunikacyjnego na otoczenie, który Krystyna Wojcik dzieli na:

- realizację badań w kontekście opracowywania celów PR oraz pomiaru efektywności działań,
- przygotowanie koncepcji i programów PR wraz z wykorzystaniem niezbędnych instrumentów do ich realizacji (warsztat pracy agencji, *know-how*),
- kompleksowo prowadzoną obsługę prasową klientów (informacje prasowe, konferencje, kontakty z dziennikarzami, wypowiedzi medialne, inne spotkania z grupami docelowymi),
- doradztwo w sferze tworzenia środków identyfikacji wizualnej (*corporate identity, corporate design*),
- wsparcie w uczestniczeniu organizacji w działaniach społecznych wykraczających poza typową działalność,
- usługi specjalne, m.in. kryzysowe public relations, *human relations*, relacje z inwestorami czy rządem, wykorzystanie nowych technologii, PR osoby¹⁶.

Obecność przynajmniej jednego elementu z usług wyspecjalizowanych była również przesłanką do zaliczenia firmy do grupy „Agencja public relations (*stricte*)”. Z tego względu wskaźnik na poziomie 89% potwierdza trafność doboru próby, który w znakomitej większości obejmował firmy ściśle związane z branżą

¹⁵ chi-kwadrat = 7,548; p = 0,006; Phi = -0,192.

¹⁶ K. Wojcik, *Public relations...*, s. 254.

public relations i funkcjonujące w niej. Warto w tym miejscu przywołać zbiór usług, jakie świadczą agencje PR, skupiających się na wsparciu kluczowych obszarów zarządczych przedsiębiorstw i organizacji. Wśród nich znajdują się:

- media relations (przygotowywanie i dystrybucja informacji prasowych, monitoring mediów, audyty medialne),
- zarządzanie kryzysowe (opracowywanie dokumentacji na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowych, przygotowywanie dokumentacji kryzysowej),
- komunikacja wewnętrzna (opracowywanie planów komunikacji wewnętrznej, projektowanie narzędzi do wdrożenia, ocena efektywności i skuteczności dotychczas stosowanych narzędzi, planowanie i realizacja kampanii),
- *employer i personal branding*,
- relacje inwestorskie (obsługa projektów polegających na wprowadzaniu firmy na rynek papierów wartościowych, wsparcie w realizacji obowiązków informacyjnych podczas obecności na GPW),
- audyty wewnętrzne i zewnętrzne,
- projektowanie i wdrażanie systemów identyfikacji wizualnej,
- wsparcie firm w zakresie ich obecności w mediach społecznościowych,
- działania lobbingsowe i *public affairs*,
- przygotowanie i realizacja eventów, w tym projektów stricte dla klientów, wydarzeń firmowych, lub dla partnerów biznesowych.

Wcześniej sygnalizowany proces nasilającego się powstawania nowych, kilkusobowych firm działających w obszarze public relations znajduje swoje potwierdzenie w rozkładzie częstości zmiennej, która mierzy obecność na rynku w latach. W próbie prawie co piąta agencja nie funkcjonuje dłużej niż 3 lata (licząc od 2018 roku wstecz). Ponadto 3,5% firm w momencie badania nie obchodziło jeszcze nawet pierwszej rocznicy prowadzonej działalności, a 6,5% wpisu do KRS dokonało dwa lata wcześniej. Zapewne jest to związane z charakterystyczną cechą branży public relations, która wykazuje bardzo dużą dynamikę zmian, co rodzi problemy także z oszacowaniem liczby agencji w Polsce, zarówno tych wyspecjalizowanych w public relations, jak i oferujących usługi kwalifikowane do PR¹⁷. Problemem przy szacowaniu jest w znacznej mierze fakt, iż branżę tę charakteryzuje ograniczona liczba lub brak barier wejścia i wyjścia. Nie ma ich w obszarze kapitałowym, bowiem aby utworzyć agencję PR, nie są wymagane licencje, pozwolenia ani patenty, nie potrzebne są specjalne studia, egzaminy czy nawet biuro. Wystarczą standardowe środki komunikacji, dostęp do Internetu, komputer. Jediną istotną, zauważalną barierą może być brak stosownego wykształcenia i doświadczenia, choć to nie zawsze stanowi przeszkodę w rozpoczę-

¹⁷ *Ibidem*, s. 266.

ciu działań, gdyż wiele aktywności podstawowych, takich jak komunikacja w mediach społecznościowych, nie wymaga obecnie specjalistycznej i mocno zaawansowanej wiedzy.

Większość badanych podmiotów działa na rynku od 4 do 9 lat (47,8%), zaś co piątą firmę można przypisać do przedziału 10–15 lat. Relatywnie największym doświadczeniem rynkowym (16 lat i więcej) może poszczycić się 13,9% objętych badaniem agencji. Warto przypomnieć, że w próbie odsetek PR-owców, którzy pracują w branży przynajmniej 16 lat, był relatywnie wyższy – 27,9%. Jednak jak można było przypuszczać, w firmach działających relatywnie najdłużej na rynku usług PR, pracuje najwięcej osób z bogatym doświadczeniem zawodowym (42,9% ze stażem pracy 16 lat i więcej, 39,3% pracujących od 8 do 15 lat oraz 17,8% z mniejszym stażem).

Okres obecności firmy na rynku wpływa także na częstotliwość wskazywania zarządzania kryzysowego jako jednej z czterech głównych sfer zadaniowych agencji. Świadczy to o konieczności posiadania doświadczenia w usługach dotyczących komunikacji w sytuacjach kryzysowych i ciągłego rozwijania kompetencji. Doświadczenie to słowo klucz w przypadku pracowników i samych agencji PR. Wynika to z faktu, iż świadczą oni wysoko specjalistyczne usługi, często wymagające ogromnej wiedzy w różnych dziedzinach, począwszy od ekonomii, kwestii związanych z rynkami kapitałowymi, poprzez zarządzanie przedsiębiorstwem w takich obszarach, jak produkcja, dystrybucja, marketing, aż po rozeznanie w przepisach dotyczących kategorii spółek, prawa prasowego, autorskiego i innych.

Wśród nowo utworzonych firm (maksymalnie 3 lata działalności) odsetek wskazań na podejmowanie działań w ramach PR kryzysowego był relatywnie najniższy – 16,2%. W warstwie od 4 do 9 lat rośnie on niemal dwukrotnie (31,3%), zaś w firmach działających od 10 do 15 lat osiąga poziom 47,5%. Jedyna kategoria, gdzie zarządzanie kryzysowe było wskazywane w sposób większościowy, to agencje z najdłuższym stażem funkcjonowania na rynku (16 lat i więcej) – 53,6%¹⁸.

2.3. Siła relacji agencji public relations z organizacją związkową

Dzięki partycypacji ZFPR w projekt badawczy istniała możliwość zaprojektowania zmiennej, określającej siłę relacji badanych agencji z organizacją branżową. Był to ważny czynnik analityczny, gdyż przynależność do grona firm związkowych świadczy nie tylko o renomie podmiotu, ale przede wszystkim ułatwia dostęp do bieżących informacji płynących z rynku. Dodatkowo członkostwo w ZFPR daje możliwość kształtowania trendów w branży, np. przestrzeganie zasad etyki zawodowej Kodeksu Dobrych Praktyk oraz podnoszenia standardów

¹⁸ chi-kwadrat = 13,352; p = 0,004; V Kramera = 0,258.

usług¹⁹. Próbę badawczą przy projekcie opisywanym w niniejszej publikacji współtworzą agencje, których relacje ze ZFPR można opisać za pomocą trzech kategorii porządkowych (na podstawie konsultacji metodologicznych ze ZFPR):

- agencje, które nie pozostają w żadnych długoterminowych relacjach ze ZFPR (59% badanych);
- między agencją a ZFPR zachodzą potwierdzone relacje, ale nie są one równoznaczne z faktem zrzeszenia w organizacji branżowej (30% badanych) – chodzi o współpracę w ramach działań prowadzonych przez ZFPR, m.in. Ranking agencji wg *fee income*, konkurs „Złote Spinacze”, projekt „PR. Bez komentarza”, London School of Public Relations, Biała Księga Komunikacji Marketingowej itp.; związek monitoruje działania tych agencji i prowadzi z nimi komunikację dwubiegunową przy różnego typu kampaniach czy inicjatywach branżowych;
- agencja jest członkiem ZFPR (średnio co dziesiąta badana firma); obecnie w Polsce zrzeszonych jest 38 agencji²⁰, z czego w naszych badaniach wzięło udział 21 podmiotów (co daje 55% uczestnictwo w skali kraju)²¹. Zgromadzenie informacji od dość licznej reprezentacji tego typu firm korzystnie wpływa na jakość badania, gdyż przynależność do organizacji branżowej wiąże się z szeregiem spełnionych wytycznych jeszcze przed etapem oficjalnego zrzeszenia (np. ocena zdolności do działania, analiza kompetencji czy poziomu świadczonych usług)²².

Warto w tym miejscu zauważyć, iż wśród firm zrzeszonych w Związku Firm Public Relations odsetek wskazań informujących o tym, że agencja specjalizuje się w zarządzaniu kryzysowym (wybór jednej z czterech wiodących sfer zadaniowych), wyniósł 66,7%. Dla porównania – wśród agencji o mniejszym zakresie współpracy było to 27,4%, a wśród podmiotów, które nie współpracowały wcale – 32,2%²³. Dodatkowo, patrząc bardziej szczegółowo na profil działalności, wiadać, że 19% agencji zrzeszonych w ZFPR zadeklarowało, że zarządzanie kryzysowe stanowi dla nich główny obszar pracy zawodowej. Natomiast tenże odsetek w dwóch pozostałych grupach był o połowę niższy (8,1% w grupie firm o potwierdzonych relacjach ze ZFPR oraz 9,9% wśród agencji niezrzeszonych).

Ankietowani członkowie ZFPR to przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku usług public relations średnio 12 lat (średnia 11,62). Taki wskaźnik był istotnie wyższy zarówno od rezultatu firm niezrzeszonych bez potwierdzonej współpracy – 7,88 ($p < 0,01$), jak również współpracujących tylko przy projektach dodatko-

¹⁹ J. Olędzki, D. Tworzydło, *Leksykon...*, s. 15.

²⁰ *Agencje członkowskie*, <https://zfpr.pl/agencje-czlonkowskie/> (dostęp: 22.02.2019 r.).

²¹ Przyjmując za wiarygodną i aktualną liczbę 544 agencji, z którymi udało nam się skontaktować podczas badań, firmy zrzeszone w ZFPR (liderzy rynku) stanowią zaledwie 7% tej puli. Natomiast przyjmując często podawaną wielkość rynku na poziomie 400 podmiotów, byłoby to 9,5%.

²² K. Wojcik, *Public relations...*, s. 259.

²³ $\chi^2 = 23,250$; $p = 0,001$; V Kramera = 0,240.

wych – 8,55 ($p < 0,05$)²⁴, dlatego zasadne jest twierdzenie o występującej relacji pomiędzy doświadczeniem firmy na rynku usług i stopniem zacieśnienia współpracy z wiodącą organizacją branżową.

Najwyższy wskaźnik stażu pracy w branży PR – liczony liczbą lat – występował wśród ankietowanych, których firmy zrzeszone są w ZFPR (średnia 16,19). Wśród agencji niezrzeszonych wyniki były relatywnie słabsze, tj. średnia 13,74 wśród podmiotów o potwierdzonej relacji oraz 11,51 w grupie bez relacji. Różnica pomiędzy najwyższym a najniższym wskaźnikiem była istotna statystycznie²⁵. Warto przypomnieć, że respondentami byli w znakomitej większości liderzy agencji (57% pełni jedną z trzech funkcji zarządzających, tzn. członek zarządu, prezes firmy lub właściciel), co daje podstawy do porównywania powyższych rezultatów. Doprecyzowania wymaga fakt, że zażyłość relacji ze ZFPR rośnie wraz z czasem, jaki agencja jest obecna na rynku usług PR²⁶.

Ciekawych informacji dostarcza także lokalizacja podmiotu w kontekście analizowanej siły relacji agencji public relations z organizacją związkową.

Tabela 2. Siła relacji ze ZFPR a lokalizacja firmy

Relacje ze ZFPR	Lokalizacja agencji PR ^a	
	mazowieckie	pozostałe województwa
	N=106	N=98
Brak relacji ze ZFPR	52,8%	63,3%
Potwierdzona relacja ze ZFPR	31,1%	29,6%
Agencja jest członkiem ZFPR	16,1%	4,1%
Ogółem	100,0%	100,0%

^a chi-kwadrat = 8,675; $p = 0,013$; V Kramera = 0,206.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Agencje zrzeszone w ZFPR prawie czterokrotnie częściej mają swoje siedziby w województwie mazowieckim (16,1%) względem reszty próby (4,1%). Natomiast niemal 2/3 firm, które zostały zakwalifikowane do grupy „Brak relacji

²⁴ $F = 4,730$ przy $p < 0,01$. Analiza na podstawie porównań wielokrotnych testami *post hoc* Tukeya dla równych wariancji.

²⁵ $F = 8,702$ przy $p < 0,001$. Analiza na podstawie porównań wielokrotnych testami *post hoc* Tukeya dla równych wariancji.

²⁶ $\rho = 0,183$; $p = 0,009$; $n = 201$.

ze ZFPR”, działa poza województwem mazowieckim (63,3%). Taki stan rzeczy potwierdza, że Warszawa stanowi – przynajmniej w ujęciu terytorialnym – centrum usług PR w Polsce²⁷. Natomiast w ujęciu jakościowym (chodzi o poziom świadczonych usług) Sebastian Chachołek nie dostrzega znaczących różnic. Jego zdaniem „dzielenie branży PR na tę, która rozwija się w stolicy, i na tę, która funkcjonuje poza Warszawą, w praktyce nie jest uzasadnione”. Dotyczy to zarówno realizacji celów PR przez agencje, jak i kreatywności osób funkcjonujących w tej branży²⁸.

2.4. Terytorialne rozmieszczenie agencji PR w Polsce

Istotnym elementem analizowanym podczas badania roli agencji public relations w polskiej przestrzeni komunikacyjnej była kwestia terytorialnego rozmieszczenia firm. Wśród badanych podmiotów zdecydowanie najczęściej wybraną lokalizacją pod siedzibę było województwo mazowieckie z wynikiem 52% (centrum usług public relations), z ogromną przewagą nad województwami małopolskim, dolnośląskim, wielkopolskim, a następnie pozostałymi. Niemniej jednak w badaniu brały udział agencje reprezentujące wszystkie regiony. Taki podział, czyli centralizacja usług, wynikać może z faktu, iż bardzo wiele dużych firm, korporacji międzynarodowych, ale także mediów jest ulokowanych w Warszawie i jej okolicach. W badaniach brały udział agencje z 40 różnych miejscowości, najczęściej były to jednak stolice poszczególnych województw: Warszawa (47,5%), Kraków (9,3%), Wrocław (8,8%), Poznań (4,9%), Katowice (2,5%), Łódź (2,5%). Warto podkreślić, że miasta wojewódzkie stanowiły łącznie 84% całej próby badawczej.

W wielu przypadkach, nawet jeśli zakłady produkcyjne dużych firm znajdują się w różnych częściach Polski, w różnych jej regionach, nawet jeśli występuje duże rozproszenie działalności danego podmiotu, to centrala z zarządem i szeregiem kluczowych obszarów zarządczych, w tym public relations, znajduje się w stolicy Polski. Tym samym staje się oczywiste, że również takie podmioty jak agencje public relations, które nastawione są na współpracę z centralą, z zarządem, tam właśnie mają swoje siedziby. One bowiem w istotnej części skupiają się na kontaktach na poziomie menedżerskim, szczególnie gdy mowa jest o specyficznych obszarach, sferach zadaniowych public relations, jakimi są np. relacje inwestorskie, doradztwo strategiczne czy zarządzanie całym procesem przygotowawczym oraz rozwiązywaniem sytuacji uznawanych powszechnie za kryzysowe.

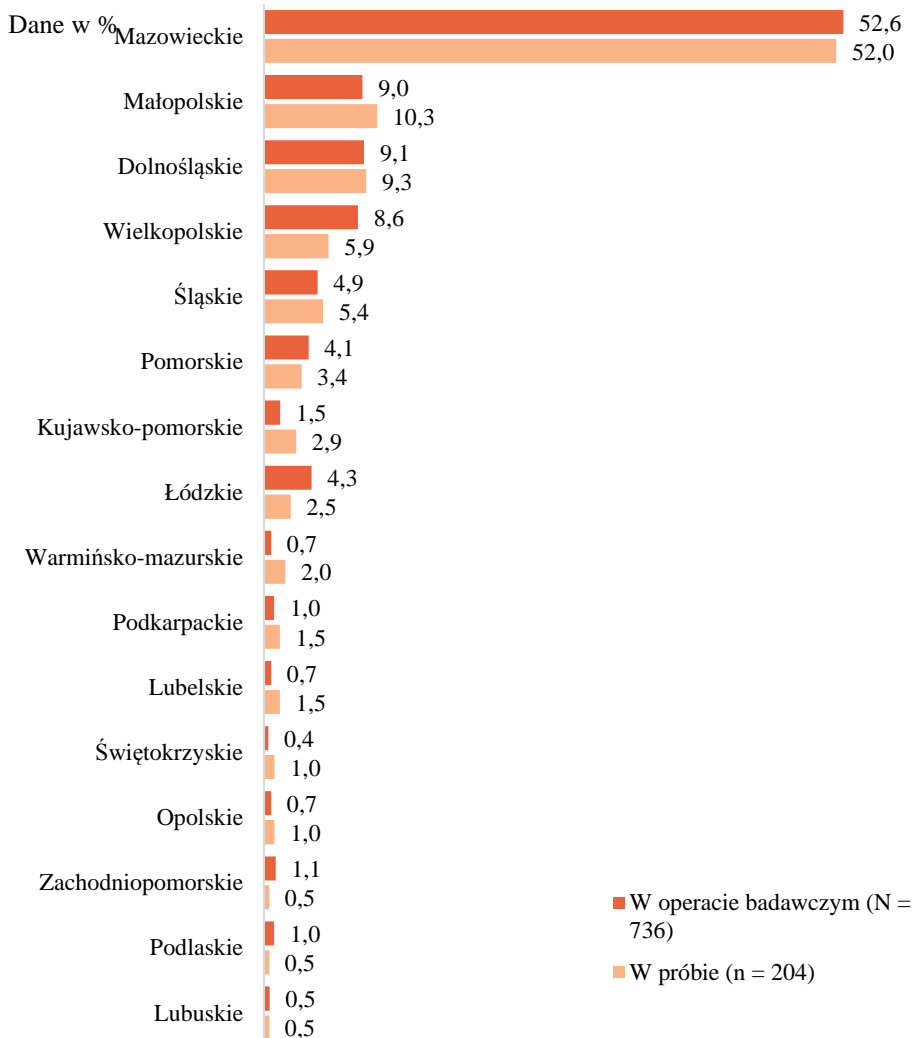
²⁷ W badaniach na 106 firm z województwa mazowieckiego aż 96 ma siedzibę w Warszawie (90,5%).

²⁸ S. Chachołek, *Czas na PRowincję [w:] Pierwsze ćwierćwiecze...*, s. 92.

Rozkład terytorialny próby jest zbliżony do rzeczywistego układu lokalizacji agencji PR na mapie Polski, co świadczy o jakości doboru próby. Z jednej strony potwierdzają to dane z etapu aranżacyjnego, bowiem największy odsetek wśród 544 podmiotów, z którymi udało się skontaktować badaczom stanowią firmy z województwa mazowieckiego (52,9%). Dalej znalazły się agencje z województw: dolnośląskiego (10,3%), małopolskiego (9,6%), wielkopolskiego (6,8%), śląskiego (5,7%), pomorskiego (4,2%), łódzkiego (3,5%), kujawsko-pomorskiego (1,7%), podlaskiego (1,1%). Natomiast każde z pozostałych województw miało mniej niż 1% w rozkładzie częstości operatu względem zmiennej województwa (łącznie 4,2% dla województwa podkarpackiego, zachodniopomorskiego, lubelskiego, opolskiego, świętokrzyskiego, lubuskiego i warmińsko-mazurskiego). Z drugiej strony warto podkreślić, że dobór próby był mocno zbliżony do rozkładu, jaki dotyczy całej populacji z bazy, jaką dysponował zespół badawczy. Przy założeniu wielkości operatu badawczego na poziomie 736 firm, najwięcej agencji znajduje się oczywiście w województwie mazowieckim (387), dalej w dolnośląskim (67), małopolskim (66), wielkopolskim (63), śląskim (36), łódzkim (32), pomorskim (30). Pozostałe województwa w tym zestawieniu posiadają mniejsze liczebności i są to odpowiednio: kujawsko-pomorskie (11), zachodniopomorskie (8), podkarpackie i podlaskie (po 7), lubelskie, opolskie i warmińsko-mazurskie (po 5), lubuskie (4) i świętokrzyskie (3). Ewentualne rozbieżności pomiędzy próbą a operatem wynosiły średnio niecały punkt procentowy (+/- 0,9).

Pomimo faktu, iż znaczna część agencji PR znajduje się w Warszawie i województwie mazowieckim, obserwujemy zróżnicowanie regionalne usługodawców public relations. Można to tłumaczyć zjawiskiem terytorializacji. Polega ono na tym, że „firmy PR głęboko zakorzenione na danym terytorium, znające jego specyfikę, historyczny i społeczny charakter, zdecydowanie lepiej radzą sobie z relacjami publicznymi i komunikacją niż agencje zewnętrzne. Coraz częściej instytucje i przedsiębiorstwa decydujące się na *outsourcing* działań public relations sięgają po firmy funkcjonujące w ich regionie, bo są blisko i o wiele lepiej znają specyfikę danego obszaru”²⁹. Przewaga agencji zlokalizowanych na terenie, gdzie funkcjonuje firma przez nie obsługiwana, wyraża się nie tylko w *know-how*, który może być zbliżony w różnych podmiotach, ale przede wszystkim w znajomości regionu.

²⁹ *Ibidem*, s. 92–93.

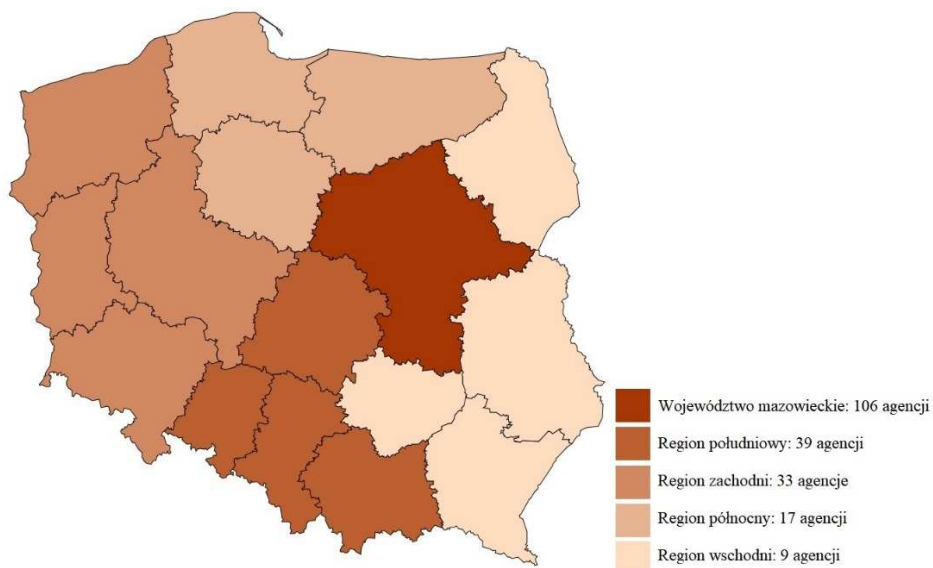


Wykres 2. Rozmieszczenie terytorialne agencji PR w ujęciu wojewódzkim

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Tło społeczne, polityczne, gospodarcze, ale także wiedza w zakresie lokalnych współzależności stanowią zawsze mocne wsparcie w procesie planowania i podejmowania decyzji. Zatrudnianie agencji zewnętrznych, spoza regionu, uzasadnione jest w przypadku potrzeby wykorzystania wiedzy lub innych zasobów, których nie posiadają lokalni eksperci. Należy przy tym mieć na uwadze fakt, że agencja zewnętrzna zwykle potrzebuje dużo czasu na naukę lokalnych zależności

i poznanie sytuacji, a także niekiedy musi wykorzystać celowo zatrudnione do danego projektu osoby lub zespoły osób zamieszkujących region, w którym znajduje się podmiot zlecający realizowane zadania. Tym samym koszty obsługi wyraźnie wzrastają.



Rys 1. Rozmieszczenie terytorialne badanych agencji PR w ujęciu regionalnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Na mapie (rys. 1) zostały wydzielone regiony w oparciu o liczbę agencji, w których prowadzono badania (tylko efektywne wywiady). Zdecydowanie największa koncentracja, a tym samym konkurencja w ramach oferty usług public relations występuje w województwie mazowieckim (106 przeprowadzonych wywiadów). Ponadto agencje ze zlokalizowaną tam siedzibą mogą pochwalić się dłuższą historią funkcjonowania na rynku (średnio o jeden rok więcej względem zbiorczej kategorii „Pozostałe województwa”). W ujęciu regionalnym czas obecności na rynku rozkłada się w następujący sposób:

- województwo mazowieckie (średnia 8,93),
- region wschodni (średnia 8,89),
- region zachodni (średnia 8,59),
- region południowy (średnia 7,95),
- region północny (średnia 6,47).

2.5. Doświadczenie praktyków jako element wsparcia procesów zarządczych

Z analizy ścieżek edukacyjnych polskich PR-owców³⁰ wynika, że jest to zawód w największym stopniu związany z dziennikarstwem. Średnio w siedmiu na dziesięć analizowanych biogramów występowały wzmianki o doświadczeniu w pracy dziennikarskiej. To ciekawa zależność, gdyż wiele osób, które odchodzi z dziennikarstwa, przechodzi właśnie do pracy w public relations, do roli rzeczników prasowych, specjalistów czy menedżerów public relations. Te dwa zawody współgrają ze sobą, chociaż czasem mówi się o konfliktach. Ostatecznie aby efekt synergii zaistniał, PR i dziennikarstwo w tworzeniu treści muszą się kierować tymi samymi założeniami: dążeniem do prawdy, obiektywizmem oraz dobrem społeczeństwa. Nie zawsze jest to widoczne, czego powodem może być fakt, że dziennikarze aspirują do roli moderatorów dyskusji społecznej i często nimi są, bywają nawet rzecznikami jednej ze stron. Natomiast PR-owcy traktują media jako przekątnik dla swojego komunikatu. Celem tychże jest uzyskanie dla organizacji istotnej wartości informacyjnej³¹.

Wracając do analizy ścieżek edukacyjnych praktyków public relations, warto zauważyć, że aż 28,5% badanych ukończyło studia lub kursy dziennikarskie (przygotowanie teoretyczne do zawodu). Kolejnymi pod względem częstotliwości występowania kierunkami studiów (oprócz public relations – 29%) były: zarządzanie – 14,4%, marketing – 10%, filologia polska – 8,9%, politologia – 8,4%, socjologia – 7,9%, stosunki międzynarodowe – 5,8%, prawo – 5,4%, ekonomia – 5,1%, psychologia – 3,9%, kulturoznawstwo – 2,9%, filologia angielska – 2,7%, MBA – 2,4%, historia – 2,3%, filozofia – 1,8%³². Adam Łaszyn podkreśla, że branża PR jest absolutnie wyjątkowa, gdyż „jak żadna inna może się poszczycić różnorodnym doświadczeniem ludzi, którzy się na ten zawód zdecydowali. Różnorodność pochodzenia PR-owców jest wielką siłą i zaletą branży. Odzwierciedla bowiem niezwykle szeroki zakres dziedzin, w których PR jest obecny i niezbędny”³³. Warto dodać, że osoby tworzące branżę PR w Polsce legitymizują się przede wszystkim wykształceniem wyższym – 97,6% (z czego 3,4% ma stopień doktora lub wyżej). Zakrojone na szeroką skalę badania profesjonalizmu public

³⁰ Dane pochodziły z publicznie dostępnych biogramów polskich PR-owców, m.in. Goldenline, LinkedIn, Wikipedia, portal PRoto, strony internetowe organizacji. Analizie poddano 1700 biogramów.

³¹ J. Olędzki, *Czy PR-owcy zagrażają dziennikarstwu? Związki public relations z media agenda setting*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2013, t. 56, nr 1(213), s. 69.

³² A. Łaszyn, *Kręte i proste ścieżki PR-owców do zawodu [w:] Pierwsze ćwierćwiecze...*, s. 97 i 102.

³³ *Ibidem*, s. 103.

relations w Polsce³⁴ wykazały dużą jednorodność specjalistów ds. public relations pod względem poziomu ich wykształcenia³⁵.

W badaniach agencji public relations obraliśmy inną ścieżkę analizy doświadczenia specjalisty ds. public relations, kładąc większy nacisk na rzeczywiste przygotowanie do zawodu, które można przedstawić za pomocą mierzalnych parametrów. Jej przedmiotem nie był aspekt edukacyjny, ale szacunkowy poziom doświadczeń – zarówno tych subiektywnych (np. ocena własnego doświadczenia zawodowego), jak i obiektywnych (np. liczba projektów z zakresu zarządzania kryzysowego, w którym PR-owcy brali aktywny udział), wraz ze wskazaniem zależności między nimi zachodzących.

Badani oceniali poziom swojego doświadczenia w public relations średnio na 8,21 punktów w skali od 0 do 10 (to bardzo wysoka autodeklaracja). Prawie 1/3 odpowiedzi odnosiła się do wystawienia oceny maksymalnej. Warto przypomnieć, że respondentami byli w większości liderzy swoich firm i osoby w nich zarządzające, bowiem 57% to właściciele, prezesi i członkowie zarządów. Tymczasem kompetencje w ramach zarządzania komunikacją kryzysową okazały się rozwinięte w mniejszym stopniu, gdyż średnia w próbie badawczej w analogicznym przedziale autodeklaracji spadła do 6,97 punktów w skali 0–10. Co ciekawe, odsetek wskazań na ocenę maksymalną obniżył się prawie o połowę w stosunku do ogólnego doświadczenia w branży – 16,2% względem 30,4%. Taki stan rzeczy może wskazywać na interdyscyplinarność osób tworzących branżę PR, co może rodzić problemy przy trudnych zagadnieniach zarządczych, gdzie wymagana jest szeroka wiedza i umiejętności praktyczne w jednym obszarze specjalizacji. W sferze zarządzania kryzysowego występowało także wyższe odchylenie standardowe, świadczące o większym zróżnicowaniu poglądów. Natomiast wartości współczynników zmienności – będące ilorazem odchylenia standardowego i średniej arytmetycznej – wyliczone dla obu grup potwierdziły, że średnia arytmetyczna jest adekwatną miarą charakteryzującą badane zbiorowości ($V < 35\%$).

³⁴ Badania „Profesjonalizm public relations w Polsce” zostały przeprowadzone na próbie 500 podmiotów (dobór kwotowo-celowy). Miały zasięg ogólnopolski i charakter diagnostyczny, bazowały na zebraniu opinii specjalistów public relations na temat funkcjonowania tego środowiska zawodowego w krajowych organizacjach różnego typu – instytucjach gospodarczych, społecznych i samorządowych.

³⁵ *Profesjonalizm public relations w Polsce. Raport z badania*, Rzeszów 2019, s. 9.

Tabela 3. PR-owcy o swoim doświadczeniu zawodowym

Statystyki	Ocena poziomu własnego doświadczenia zawodowego w ramach... (skala 0–10)	
	public relations	zarządzania sytuacjami kryzysowymi
Liczba wskazań (N)	204	204
Średnia	8,21	6,97
Mediana	8,00	7,00
Dominanta	10	8
Odchylenie standardowe	1,783	2,197
Rozstęp	9	10
Minimum	1	0
Maksimum	10	10
Suma	1674	1422
Współczynnik zmienności (V)	21,7%	31,5%
Współczynnik korelacji rho Spearmana	r = 0,558 p < 0,001	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Patrząc na wartości skrajne, widać znaczną przewagę ocen maksymalnych nad odpowiedziami wskazującymi na brak jakichkolwiek kompetencji. W odniesieniu do doświadczeń w PR nie było żadnej oceny minimalnej (0 punktów), przy aż 30,4% ocen maksymalnych (10 punktów). W odniesieniu do profesjonalizmu w zarządzaniu kryzysowym były bardziej stonowane nastroje, gdyż 1% ankietowanych wskazywał na całkowity brak doświadczeń, zaś 16,2% PR-owców oceniło swoje kompetencje na bardzo zaawansowanym poziomie (10 punktów).

Podczas analizy zaobserwowana została dodatnia korelacja pomiędzy oceną doświadczenia zawodowego w ujęciu ogólnym (branża public relations) a bardziej szczegółowym (PR kryzysowy). Zgodnie z klasyfikacją Guilforda³⁶ sama wartość współczynnika wskazuje na istnienie korelacji wysokiej. Wzrost wartości w jednym obszarze warunkuje lepsze oceny w drugim. Przykładowo, bogatsze doświadczenie w branży może ostatecznie przekładać się na lepszą znajomość problematyki zarządzania w komunikacyjnych (wizerunkowych) sytuacjach kryzysowych.

³⁶ Siła korelacji, http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/sila-korelacji--klasyfikacja_512.html (dostęp: 22.02.2019 r.).

Tabela 4. Poziom doświadczenia zawodowego w public relations względem profilu próby

	Zmienne	N	Średnia doświadczeń	Zależność ^a
Hierarchia stanowisk	wykonawcze lub wykonawczo-zarządzające	105	7,93	U = 4141**
	zarządzające	99	8,49	
Staż pracy w branży PR	od 0 do 7 lat	33	6,52	rho = 0,509***
	od 8 do 15 lat	114	8,21	
	16 lat i więcej	57	9,18	
Główna sfera zadaniowa agencji	zarządzanie kryzysowe	70	8,79	U = 3290,5***
	pozostałe	134	7,90	
Specjalizacja główna	agencja public relations (stricte)	181	8,45	U = 932,5***
	agencja pokrewna	23	6,30	
Działalność na rynku usług PR	maksymalnie 3 lata	37	7,51	rho = 0,204***
	od 4 do 9 lat	96	8,20	
	od 10 do 15 lat	40	8,85	
	16 lat i więcej	28	8,25	
Relacje ze ZFPR	brak relacji ze ZFPR	121	7,96	H = 12,981**
	potwierdzona relacja ze ZFPR	62	8,31	
	agencja jest członkiem ZFPR	21	9,33	
Siedziba agencji	województwo mazowieckie	106	8,56	U = 3797***
	pozostałe województwa	98	7,83	

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

^a Wykorzystane zostały testy nieparametryczne Kruskala Wallisa (symbol H) dla porównywania więcej niż 2 grup i Manna-Whitneya (symbol U) dla porównywania 2 grup oraz współczynnik korelacji rho Spearmana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Każda ze zmiennych współtworzących profil próby w istotny sposób determinuje poziom doświadczenia zawodowego w public relations – wymiar autodeklaracji badanych (tabela 4). Wyżej swoje kompetencje skłonni byli oceniać PR-owcy, którzy zajmują w firmie stanowiska zarządzające oraz mają dłuższy staż pracy w branży. Interesujące jest to, że specjaliści z przynajmniej szesnastoletnim stażem przy ocenach wystawiali noty zbliżone do maksymalnych (średnia 9,18). Miejsce zatrudnienia także odgrywa istotną rolę przy postrzeganiu poziomu swo-

jego profesjonalizmu. Wyższe noty występowały w zbiorowości agencji specjalizujących się w komunikacji kryzysowej (8,79), tych sklasyfikowanych stricte pod ogólne działania public relations (8,45) oraz z dłuższą historią funkcjonowania na rynku (8,85 w przedziale od 10 do 15 lat). Ponadto agencje mające swoją siedzibę w województwie mazowieckim miały istotnie wyższą wartość średniej (8,56), aniżeli zbiorcza kategoria agencji z pozostałych województw w Polsce (7,83). Relatywnie najlepiej swoją fachowość ocenili liderzy agencji zrzeszonych w Związku Firm Public Relations – rekordowo wysoka średnia na poziomie 9,33. Faktem jest, że agencje zrzeszone w Związku należą do największych w kraju pod względem np. obrotów czy zatrudnionych pracowników, co wymusza niejako posiadanie najlepszych kadr na każdym obszarze, nie tylko w zarządzaniu, ale także na szeregowych stanowiskach. Dane z aktualnie opublikowanego rankingu agencji PR wg *fee income*³⁷ pokazują, że średnioroczna liczba osób zatrudnionych na umowę o pracę oraz konsultantów w ramach innych form współpracy w roku 2018 w kategorii podmiotów indywidualnych wynosiła aż 31 osób (to bardzo dużo pracowników, jeśli chodzi o realia panujące obecnie w agencjach PR w Polsce). Jeszcze większym zapleczem kadrowym dysponują agencje funkcjonujące w formie grup (w skład których wchodzi kilka firm np. wspólnie tworzących sieci relacji). Według danych powyższego rankingu średnia liczba pracowników w grupach oscyluje na poziomie 61 osób (jest prawie dwukrotnie wyższa od skali zatrudnienia w podmiotach indywidualnych)³⁸. Odnotowania wymaga fakt, że na 22 agencje uwzględnione w rankingu *fee income* aż 19 jest obecnym członkiem ZFPR.

W przypadku oceny poziomu doświadczenia w ramach zarządzania komunikacją w wizerunkowych sytuacjach kryzysowych nie odnotowano wpływu dwóch zmiennych (chodzi o hierarchię stanowisk i siedzibę agencji). Pozostałe czynniki z profilu próby różnicują w istotny sposób odpowiedzi PR-owców, a kierunek wpływu jest analogiczny do wcześniej analizowanych autodeklaracji doświadczeń w zakresie public relations. Im większy staż pracy w branży, tym lepsza ocena znajomości zagadnień związanych z kryzysami wizerunkowymi ($r = 0,327$). Podobna relacja, aczkolwiek o nieco mniejszej sile ($r = 0,157$), dotyczy okresu działalności agencji na rynku usług public relations, którego wzrost oznacza większy zakres kompetencji w metodologii kryzysowej. Relatywnie najniższy wskaźnik charakteryzował agencje pokrewne (średnia 5,22), zaś najwyższa średnia – tak jak przy poziomie doświadczenia zawodowego w public relations – występowała wśród agencji zrzeszonych w ZFPR – 8,71. Generalnie bardziej zacieśniona współpraca z organizacją branżową wpływa na wzrost ocen doświadczenia kryzysowego. Może to zatem albo wynikać z faktu, iż członkami Związku Firm Public Relations są zaawansowane w doświadczenie i posiadające ponadprzeciętne *know-how* agencje public relations, albo dysponujące znakomitym

³⁷ W tegorocznej edycji wzięło udział 17 agencji PR w rankingu indywidualnym oraz 5 agencji PR w rankingu grup. Ranking opracowała firma doradcza Strategia Audit Sp. z o.o.

³⁸ ZFPR, *Raport PR. Zarządzanie reputacją...*, s. 12.

Tabela 5. Poziom doświadczenia zawodowego w zarządzaniu kryzysowym
względem profilu próby

	Zmienne	N	Średnia doświadczeń	Zależność ^a
Hierarchia stanowisk	wykonawcze lub wykonawczo-zarządzające	105	6,70	U = 4533
	zarządzające	99	7,26	
Staż pracy w branży PR	od 0 do 7 lat	33	5,52	rho = 0,327***
	od 8 do 15 lat	114	6,82	
	16 lat i więcej	57	8,12	
Główna sfera zadaniowa agencji	zarządzanie kryzysowe	70	8,49	U = 1734***
	pozostałe	134	6,18	
Specjalizacja główna	agencja public relations (stricte)	181	7,19	U = 1111***
	agencja pokrewna	23	5,22	
Działalność na rynku usług PR	maksymalnie 3 lata	37	6,32	rho = 0,157*
	od 4 do 9 lat	96	7,02	
	od 10 do 15 lat	40	7,35	
	16 lat i więcej	28	7,29	
Relacje ze ZFPR	brak relacji ze ZFPR	121	6,65	H = 16,310***
	potwierdzona relacja ze ZFPR	62	7,00	
	agencja jest członkiem ZFPR	21	8,71	
Siedziba agencji	województwo mazowieckie	106	7,22	U = 4522,5
	pozostałe województwa	98	6,70	

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

^a Wykorzystane zostały testy nieparametryczne Kruskala Wallisa (symbol H) dla porównywania więcej niż 2 grup i Manna-Whitneya (symbol U) dla porównywania 2 grup oraz współczynnik korelacji rho Spearmana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

portfolio w zakresie zarządzania kryzysowego. Agencje związkowe skupiają w swoich szeregach również wiele osób, które faktycznie posiadają mocne doświadczenie w rozwiązywaniu na rzecz swoich klientów sytuacji trudnych, zagrażających bezpieczeństwu wizerunkowemu, takich, które mogą podważyć stabilność funkcjonowania i nawet ekonomiczne fundamenty przedsiębiorstwa. Wystarczy wspomnieć, że średnia liczba projektów poświęconych komunikacji kry-

zysowej realizowanych przez respondentów pracujących w agencjach członkowskich była prawie sześciokrotnie wyższa niż w firmach, które nie utrzymują żadnych relacji ze ZFPR.

Subiektywna ocena doświadczeń PR-owców jest silnie powiązana z elementami, za pomocą których możliwa jest weryfikacja rzeczywistych kompetencji badanych (staż pracy w PR oraz partycypacja w projektach dotyczących zarządzania kryzysowego). Oznacza to, że respondenci raczej nie przejawiali tendencji do zakłamywania rzeczywistości przy ocenie swoich umiejętności zawodowych (przejaskrawianie swoich dokonań), tylko rzetelnie oceniali sytuację wyjściową (tabela 6).

Tabela 6. Korelacja pomiędzy subiektywną a obiektywną oceną doświadczenia badanych PR-owców

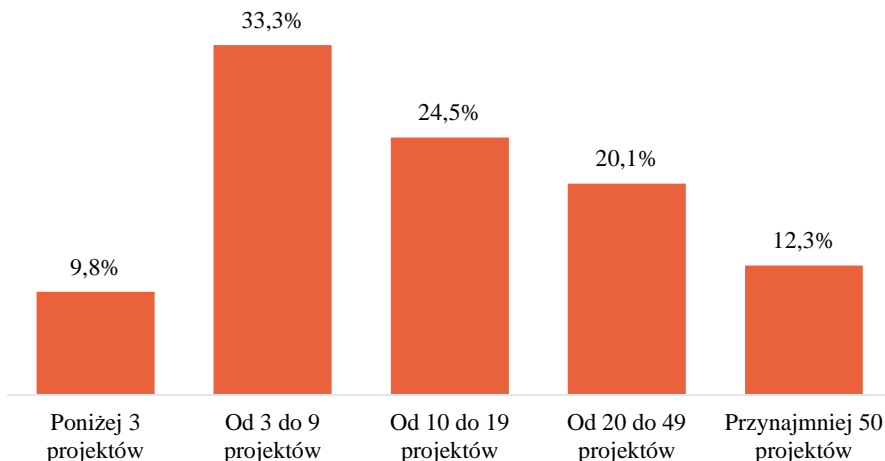
Współczynnik korelacji	Płaszczyzna obiektywna		Płaszczyzna subiektywna	
	staż pracy w branży PR	liczba projektów kryzysowych	ocena doświadczenia w PR	ocena doświadczenia w zarządzaniu kryzysowym
Staż pracy w branży PR		0,420***	0,509***	0,327***
Liczba projektów kryzysowych	0,420***		0,421***	0,634***
Ocena doświadczenia w PR	0,509***	0,421***		0,558***
Ocena doświadczenia w zarządzaniu kryzysowym	0,327***	0,634***	0,558***	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

N = 204 (pomiar za pomocą rho Spearmana)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Najsilniejszy związek występował pomiędzy liczbą projektów z zakresu komunikacji kryzysowej, w których respondenci brali aktywny udział, a oceną doświadczenia w sferze zadaniowej public relations dotyczącej zarządzania kryzysowego ($r = 0,634$). Oznacza to, że badani rozpatrują swoje kompetencje praktyczne głównie przez pryzmat problemów, które musieli rozwiązać podczas świadczenia usług i obsługi klientów dotkniętych różnego typu perturbacjami wizerunkowymi (case study). Ciekawe jest to, że związek lat spędzonych na pracy w branży public relations z doświadczeniem badanych był niemal dwukrotnie słabszy od aspektu uwzględniającego aktywny udział w projektach ($r = 0,327$).



Wykres 3. Zaangażowanie w projektach kryzysowego public relations³⁹

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Badani specjaliści mają silnie zróżnicowaną liczbę projektów kryzysowych w swoim portfolio zawodowym, przy czym średnia dla próby wynosi 25 projektów ($M = 24,98$). Trudno było w badaniu określić zakres ich działań w ramach zarządzania kryzysowego, a także rodzaje kryzysów, jakie respondenci przyjmowali jako element swojego doświadczenia (punkt odniesienia). Pomimo takiego ograniczenia należy wskazać, iż jeden na trzech ankietowanych specjalistów PR zrealizował dotychczas od 3 do 9 projektów i była to naj-liczniejsza kategoria przedziałowa w powyższym rozkładzie. Na kolejny zakres (od 10 do 19 projektów) wskazywała 1/4 badanych, zaś 1/5 deklarowała jeszcze większy wachlarz doświadczeń (od 20 do 49). Średnio co ósmy ankietowany miał okazję pracować już przy co najmniej 50 realizacjach tego typu. Względnie niewielki poziom doświadczenia mierzony aktywnym udziałem w projektach z zakresu zarządzania kryzysowego charakteryzował niespełna 10% ankietowanych PR-owców (mniej niż 3 projekty podczas całej swojej historii pracy w branży).

³⁹ Na podstawie pytania: „W ilu projektach z zakresu zarządzania kryzysowego brał/a Pan/i dotychczas aktywny udział?”, $N = 204$ (w %).



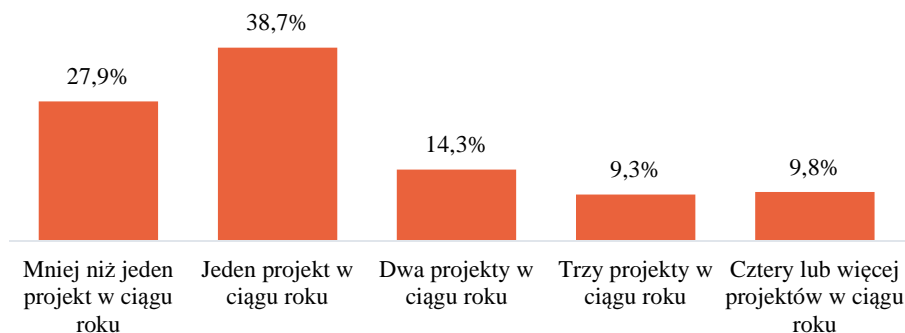
Wykres 4. Średnia liczba projektów dotyczących zarządzania kryzysowego, w których brali udział ankietowani względem profilu próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Grupami, które mogą pochwalić się największą liczbą zrealizowanych projektów z zakresu kryzysowego public relations w przekroju przeprowadzonego badania, są osoby pracujące w agencjach zrzeszonych w Związku Firm Public Relations (średnia dla warstwy to 75 projektów), specjaliści ze stażem pracy przynajmniej 16 lat (60 projektów) oraz pracujący w agencjach, w których zarządzanie kryzysowe stanowi jedną z wiodących specjalizacji (48 projektów). Dane wskazują, że zarządzanie kryzysowe to sfera zadaniowa, w której procedują częściej osoby decyzyjne (dwukrotnie wyższa średnia w porównaniu z PR-owcami na stanowiskach wykonawczych lub mieszanych). Fakt, iż często w działaniach antykryzysowych lub kryzysowych dla klientów pracują nie tylko menedżerowie, ale także członkowie zarządów, może wynikać również z posiadanego przez nich doświadczenia zarządczego, które jest istotne z punktu widzenia prognozowania wpływu kryzysu nie tylko na wizerunek, ale także na parametry ekonomiczne podmiotu gospodarczego. W kontekście podejmowanej problematyki zasadne było wydzielenie spośród próby tych firm, które zajmują się tylko działaniami public relations, oraz agencji pokrewnych. Jak widać, średnia liczba projektów w pierwszej grupie była ponad dwukrotnie większa (27 względem 11).

W celu wyodrębnienia dodatkowych informacji dotyczących częstotliwości, z jaką PR-owcy realizują działania z zakresu zarządzania kryzysowego, został zaprojektowany wskaźnik tzw. styczości z kryzysem wizerunkowym, który dostarcza wiedzy o wynikach średniorocznych i stanowi bardziej miarodajny parametr porównawczy dla całej próby, niezależnie od wieku respondentów. Sposób jego wyliczenia bazuje na ilorazie liczby projektów kryzysowych, w których brali aktywny udział badani, i łącznej liczby ich lat pracy w branży PR. Im wyższa wartość wskaźnika, tym większe doświadczenie praktyczne specjalistów ds. public relations. Przykładowo, osoba pracująca w branży PR przez 5 lat, która partycypowała w 10 projektach, ma wskaźnik na poziomie 2,0 (czyli podczas jednego roku brała aktywny udział w dwóch projektach z zakresu zarządzania kryzysowego).

Średnia dla całej próby oscylowała na poziomie 1,69 – oznacza to, że statystyczny respondent angażuje się w niespełna dwa projekty z zakresu zarządzania kryzysowego w ciągu roku⁴⁰. Aby bardziej precyzyjnie przedstawić zakres częstotliwości, należy rozszerzyć interwał czasowy, co pozwala na wyciągnięcie wniosku, że podczas trzech lat pracy w branży statystyczny PR-owiec realizuje średnio pięć projektów bezpośrednio związanych z zarządzaniem komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi.



Wykres 5. Średnioroczna liczba projektów z zakresu zarządzania kryzysowego, w których aktywnie uczestniczą badani

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Prawie 2/5 badanych zarządza jednym kryzysem wizerunkowym w roku. Natomiast blisko 30% ankietowanych specjalistów ds. public relations nie ma takich doświadczeń. Na realizację przynajmniej trzech projektów padło 19,1% spośród wszystkich odpowiedzi. Specyfika wskaźnika styczości z kryzysem wizerunkowym zawiera się w poniższym rozkładzie tabelarycznym (tabela 7).

⁴⁰ Jako ciekawostkę warto odnotować, że przynajmniej dziesięcioma różnymi kryzysami na przestrzeni dwunastu miesięcy zarządza tylko 2,5% spośród badanych specjalistów zatrudnionych w agencjach PR.

Tabela 7. Wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym względem profilu próby badawczej

Profil próby w podziale na poszczególne wymiary i zmienne ⁴¹		N	Styczność z kryzysem wizerunkowym ^a	
Wymiar PR-owca (jako osoby)	rodzaj stanowiska	specjalista	8	0,59
		kierownik	4	1,45
		dyrektor/menedżer	76	1,59
		członek zarządu	16	2,07
		prezes firmy	30	2,67
		właściciel	70	1,43
	hierarchia stanowisk*	wykonawcze lub wykonawczo-zarządzające	105	1,31
		zarządzające	99	2,09
Wymiar agencji (jako firmy)	główna sfera zadaniowa agencji***	zarządzanie kryzysowe	70	2,91
		pozostałe	134	1,05
	specjalizacja główna	agencja public relations (stricte)	181	1,74
		agencja pokrewna	23	1,31
	działalność na rynku usług PR	maksymalnie 3 lata	37	1,73
		od 4 do 9 lat	96	1,27
		od 10 do 15 lat	40	2,39
		16 lat i więcej	28	2,20
	relacje ze ZFPR***	brak relacji ze ZFPR	121	1,19
		potwierdzona relacja ze ZFPR	62	1,89
		agencja jest członkiem ZFPR	21	3,97
	siedziba agencji	województwo mazowieckie	106	1,96
pozostałe województwa		98	1,39	
Ogółem		204	1,69	

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

^a Statystyki opisowe dla wskaźnika: liczba wskazań (204), średnia (1,690), mediana (0,909), dominanta (0,50 i 0,67), odchylenie standardowe (2,498), rozstęp (20,83), minimum (0,0), maksimum (20,83), suma (344,78), współczynnik zmienności V (147%).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

⁴¹ Profil próby nie uwzględnia stażu pracy badanych, gdyż jest to zmienna współtworząca wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym.

Osoby zatrudnione na stanowiskach zarządzających miały istotnie wyższą wartość omawianego wskaźnika niż pracownicy operacyjni lub pełniący funkcje wykonawczo-zarządzające. Pierwsza z wymienionych grup realizuje średnio dwa projekty kryzysowe w skali roku, przy jednym projekcie w przypadku osób zajmujących stanowiska wykonawcze lub wykonawczo-zarządzające. Podkreślenia wymaga, że prezesi agencji uzyskali relatywnie najwyższy wskaźnik styczności z kryzysami wizerunkowymi (średnia 2,67), co w praktyce oznacza aktywny udział w trzech projektach w ciągu roku.

Wśród zmiennych przypisanych do wymiaru agencji istotne różnice występowały przy podziale próby względem głównej sfery zadaniowej (firmy opierające swoją ofertę usług na doradztwie kryzysowym miały wyższą średnią niż podmioty, które nie wskazały zarządzania kryzysowego jako jednej z czterech głównych specjalizacji) oraz siły relacji ze ZFPR. Rekordowy poziom wskaźnika występował wśród agencji zrzeszonych – 3,97, niższy wśród współpracujących w ograniczonym zakresie (nie są członkami ZFPR) – 1,89, kończąc na firmach w żaden sposób niezwiązanych z wiodącą organizacją branżową – 1,19.

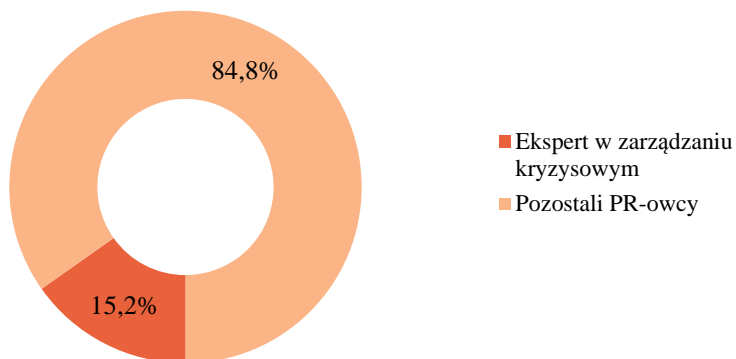
Wraz ze wzrostem wskaźnika styczności kryzysowej zmianie ulegają także subiektywne oceny doświadczenia badanych (korelacja dodatnia). Im większa częstotliwość zarządzania kryzysem w skali roku, tym silniejsze przekonanie o zadowalającym poziomie własnego doświadczenia zarówno w wymiarze ogólnym (w branży PR⁴²), jak i szczegółowym (tylko sfera *crisis management*⁴³).

W kwestionariuszu badawczym wykorzystany został zestaw pytań weryfikujących doświadczenie respondentów do wyselekcjonowania grupy eksperckiej z najwyższym poziomem kompetencji w zarządzaniu komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi. Ich punkt widzenia będzie stanowił w dalszej części opracowania dość istotny czynnik interpretacyjny w wyjaśnianiu zaobserwowanych prawidłowości. Na potrzeby dalszych analiz mianem eksperta w próbie badawczej określa się osobę, która spełnia następujące kryteria:

- bardzo wysoko ocenia poziom swojego doświadczenia zawodowego w public relations (na 9 lub 10 punktów) – 48% ogółu ankietowanych PR-owców,
- bardzo wysoko ocenia poziom swojego doświadczenia zawodowego w zarządzaniu komunikacją w wizerunkowych sytuacjach kryzysowych (na 9 lub 10 punktów) – 25% ogółu ankietowanych PR-owców,
- dysponuje przynajmniej dziesięcioletnim stażem pracy w branży public relations – 74,5% ogółu ankietowanych PR-owców,
- ma w dorobku aktywny udział w minimum dwudziestu projektach z zakresu zarządzania kryzysowego – 32,4% ogółu ankietowanych PR-owców.

⁴² $r = 0,221$; $p < 0,01$.

⁴³ $r = 0,395$; $p < 0,001$.



Wykres 6. Eksperti w zarządzaniu kryzysowym w próbie badawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Wszystkie powyższe kryteria selekcyjne spełnia 31 respondentów (15,2%), których wypowiedzi będą traktowane jako „głos ekspercki”. Warto podkreślić, że wśród ekspertów dominują osoby, które zadeklarowały, iż w swojej pracy zawodowej zajmują się wyłącznie zarządzaniem kryzysowym – 12 osób. Dla ośmiu osób media relations stanowi główny obszar działania, trzech ekspertów zaznaczyło lobbying i *public affairs*, zaś dwóch – wewnętrzny PR. Pojawiały się także pojedyncze wskazania na identyfikację wizualną, ewaluację, CSR, zarządzanie projektami, doradztwo strategiczne oraz szeroko rozumiany PR. Eksperti pracują przede wszystkim w agencjach PR (tylko jedna osoba pracuje w agencji pokrewnej). Może to być wynikiem dotychczas zdobytego doświadczenia przez tego menedżera w zakresie PR nawet w innym podmiocie. Poza tym w 32,3% przypadków osoby te reprezentują podmioty zrzeszone w ZFPR. Większość ekspertów (64,5%) pracuje w firmach, które mają swoje siedziby w województwie mazowieckim, co ściśle powiązane jest z trendami w zakresie omawianej wcześniej terytorializacji. Jeśli chodzi o stanowiska w układzie hierarchicznym zajmowane przez ekspertów, to rozkład jest porównywalny, tzn. 54,8% to osoby zarządzające, a reszta pełni funkcje mieszane. Grupę ekspertów tworzą osoby zatrudnione na następujących stanowiskach: dyrektor/ /menedżer (6 osób), członek zarządu (7), prezes firmy (12), właściciel (6).

Przyjęto, że eksperci są osobami, które posiadają wystarczające doświadczenie oraz kompetencje, aby stanowić o ocenie, którą w dalszej części książki wyodrębniono. Eksperti mają za sobą szereg różnorodnych doświadczeń kryzysowych, które to zdarzenia były rozwiązywane przez nich w ramach ich dotychczasowej pracy. Muszą takie doświadczenie posiadać, bowiem podczas rozwiązywania kryzysów o charakterze wizerunkowym intuicja nie zawsze jest wystarczająca. Uznaje się zatem, że tak wyselekcjonowana i odpowiednio zidentyfikowana grupa stanowić może punkt odniesienia dla wielu analiz, jakie przeprowadzono

w niniejszym opracowaniu. Dodatkowo w grupie eksperckiej wartość wskaźnika styczności z kryzysem wizerunkowym była prawie czterokrotnie wyższa w porównaniu z pozostałymi specjalistami z badania agencji PR (kluczowa przesłanka do przyjęcia podziału w próbie).

Tabela 8. Wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym w grupie eksperckiej oraz wśród pozostałych specjalistów ds. public relations

Kategorie	N	Styczność z kryzysem wizerunkowym	Test Manna-Whitneya
Ekspert w zarządzaniu kryzysowym	31	4,52	U = 632,5***
Pozostali PR-owcy	173	1,18	

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Wśród ekspertów relatywnie najwyższą wartość wskaźnika odnotowano u właścicieli agencji, gdyż realizują oni średnio sześć projektów kryzysowych w skali roku (M = 5,65), dalej skalsyfikowani zostali prezesi firm PR (M = 4,68), dyrektorzy i menedżerowie (M = 4,50), kończąc na członkach zarządu, którzy w skali roku aktywnie zarządzają przynajmniej trzema kryzysami wizerunkowymi (M = 3,29).

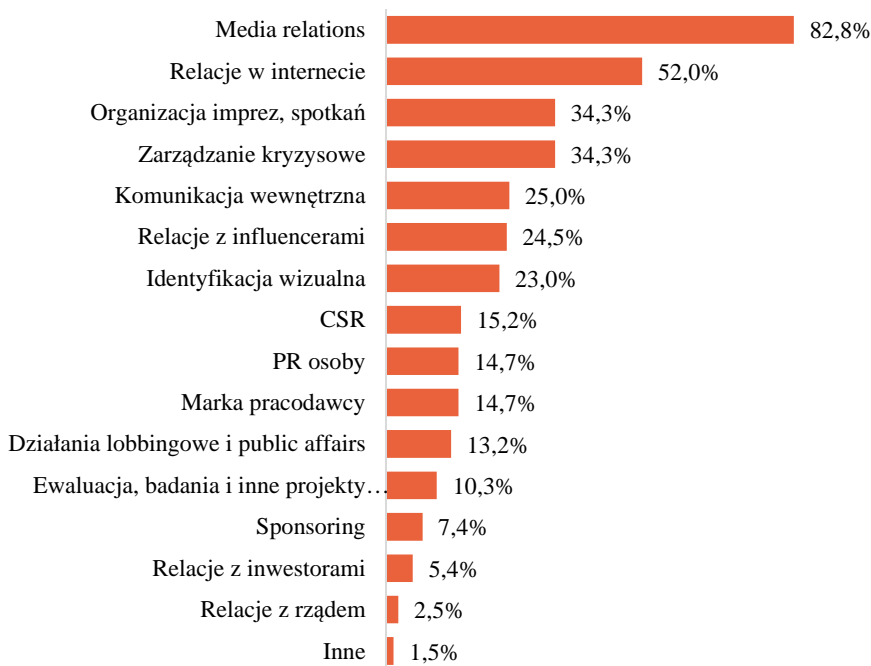
2.6. Zadania agencji public relations

Agencje public relations, chcąc sprostać wyzwaniu kompleksowej obsługi komunikacyjnej firm oraz instytucji, muszą realizować szereg działań, które można zakwalifikować do poszczególnych sfer zadaniowych public relations. PR-owiec jako moderator komunikacji musi odpowiadać „za koordynację całego procesu komunikowania się: zarówno wewnątrz firmy, jak i firmy z całym zewnętrznym środowiskiem. (...) ma bowiem zdobywać przyjaciół – nie kupować ich na krótki okres, lecz starać się pozyskać przyjaciół na lata”⁴⁴.

Przeprowadzone badania wykazały, że oferta usług agencji obejmuje przede wszystkim obszar media relations (83%), relacje w internecie (52%), a także organizację eventów oraz wsparcie w zarządzaniu kryzysowym (obie odpowiedzi z odsetkiem wskazań po 34%). Co czwarta badana firma specjalizuje się także w komunikacji wewnętrznej, we współpracy z influencerami oraz zajmuje się identyfikacją wizualną. Relatywnie najrzadziej pojawiały się odpowiedzi świadczące o tym, że wśród głównych obszarów prowadzonej działalności znajdują się

⁴⁴ J. Olędzki (red.), *Public relations. Społeczne wyzwania*, Warszawa 2007, s. 9.

relacje z rządem (2,5%), inwestorami (5,4%) oraz sponsoring (7,4%). Na podstawie poniższego rozkładu widać, że agencje PR są wyspecjalizowane w wielu sferach zadaniowych, które wpisują się w płaszczyznę budowy wiarygodnych relacji z otoczeniem. Profil agencji musi być obecnie powiązany z dynamicznym rozwojem nowych technologii przy uwzględnieniu roli nowoczesnych mediów. Warto podkreślić, że „zmiany na rynku usług public relations silnie oddziałują na zakres obowiązków PR-owca, który musi dysponować coraz szerszym wachlarzem kompetencji w procesach komunikacyjnych. Dotyczy to nie tylko wiedzy, ale również doświadczenia. Bardzo ważnym elementem jest także warsztat pracy, gdyż rozwój technologii wymusza specjalizację w wielu obszarach public relations. Podczas realizowania wielopłaszczyznowych projektów bazujących często na konglomeracie technik i narzędzi wykorzystywanych w public relations praca zawodowa PR-owca sprowadza się obecnie do roli



Wykres 7. Działania podejmowane przez agencje PR w Polsce⁴⁵

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

⁴⁵ Na podstawie pytania: „W ramach jakich obszarów Państwa agencja podejmuje relatywnie najczęściej zadań?”, N = 204 (odpowiedzi wielokrotne na podstawie 736 obserwacji w %).

multiinstrumentalisty”⁴⁶. Głównie chodzi o możliwość prowadzenia skomplikowanych i zróżnicowanych projektów, które niejednokrotnie wymagają różnorodnej wiedzy i umiejętności, od oceny projektów graficznych, poprzez szacowanie kondycji finansowej firm, do analizy wybranych aspektów związanych z procesami produkcji. Pracownicy agencji PR powinni mieć również na uwadze, że realizowane przez nich działania bazują na zaufaniu i byciu wiarygodnym, gdyż jest to kluczowe wyzwanie dla całej branży public relations⁴⁷.

Tabela 9. Działania agencji względem specjalizacji głównej

Specjalizacja główna:	Sfery, w których agencje podejmują relatywnie najwięcej działań ^a				
	media relations ^b	zarządzanie kryzysowe ^c	relacje w internecie ^d	identyfikacja wizualna ^e	sponsoring ^f
Agencja public relations (stricte) n = 181	88,4%	37,6%	49,2%	16,6%	6,1%
Agencja pokrewna n = 23	39,1%	8,7%	73,9%	73,9%	17,4%

^a Odpowiedzi twierdzące „Tak”, w tabeli znajdują się wyłącznie dane istotne statystycznie na podstawie testu chi-kwadrat.

^b chi-kwadrat = 34,850; p = 0,001; Phi = -0,413.

^c chi-kwadrat = 7,548; p = 0,006; Phi = -0,192.

^d chi-kwadrat = 5,005; p = 0,025; Phi = 0,157.

^e chi-kwadrat = 37,838; p = 0,001; Phi = 0,431.

^f chi-kwadrat = 3,835; p = 0,050; Phi = 0,137.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

W toku analiz wyodrębnione zostały elementy PR-owego rzemiosła, które z różną częstotliwością znajdują się w ofercie badanych firm. Przy zróżnicowaniu uwzględniony został profil agencji, czyli ich główna specjalizacja, a także przynależność do ZFPFR, rok powstania przedsiębiorstwa oraz lokalizacja.

Agencje public relations istotnie częściej dbają o utrzymanie pozytywnych relacji z mediami (88%) oraz świadczą usługi mające na celu wsparcie w zarządzaniu komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi (38%) niż agencje pokrewne (odpowiednio 39% i 9%). Natomiast te ostatnie mocniej angażują się w e-PR, tworzenie systemów identyfikacji wizualnej oraz sponsoring. Tym samym do-

⁴⁶ D. Tworzydło, P. Szuba, N. Życzynski, *Profile of public relations practitioners in Poland: Research results*, „Central European Journal of Communication” 2019, nr 3(24), s. 362.

⁴⁷ J. Patterson, *Ethics still count*, „Vital Speeches” 1999, nr 65(23), s. 731.

strzegalna jest istotna różnica pomiędzy ww. podmiotami, która pokazuje, iż bardziej specjalistyczne usługi (np. *crisis management*) wymagające wiedzy i doświadczenia w doradztwie strategicznym wykonują właśnie agencje public relations. To unaocznia także fakt, że oczekiwania klientów wobec pracowników agencji public relations dotyczą nie tyle wiedzy technicznej (jak np. umiejętność tworzenia znaków firmowych), co swobodnego poruszania się w takich obszarach tematycznych, jak produkcja, zarządzanie jakością, zasobami ludzkimi, sprzedaż.

Tabela 10. Działania agencji względem typu relacji ze ZFPR

Relacje ze ZFPR:	Sfery, w których agencje podejmują relatywnie najwięcej działań ^a					
	media relations ^b	zarządzanie kryzysowe ^c	identyfikacja wizualna ^d	organizacja eventów ^e	ewaluacja i badania ^f	CSR ^g
Brak relacji n = 121	77,7%	32,2%	28,1%	38,0%	5,8%	15,7%
Współpraca, ale bez zrzeszenia w ZFPR n = 62	88,7%	27,4%	19,4%	35,5%	14,5%	8,1%
Agencja jest członkiem ZFPR n = 21	95,2%	66,7%	4,8%	9,5%	23,8%	33,3%

^a Odpowiedzi twierdzące „Tak”, w tabeli znajdują się wyłącznie dane istotne statystycznie na podstawie testu chi-kwadrat.

^b chi-kwadrat = 6,035; p = 0,049; V Kramera = 0,172.

^c chi-kwadrat = 11,293; p = 0,004; V Kramera = 0,235.

^d chi-kwadrat = 6,178; p = 0,046; V Kramera = 0,174.

^e chi-kwadrat = 6,499; p = 0,039; V Kramera = 0,178.

^f chi-kwadrat = 8,015; p = 0,018; V Kramera = 0,198.

^g chi-kwadrat = 7,832; p = 0,020; V Kramera = 0,196.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Agencje zrzeszone w ZFPR częściej deklarowały, że świadczą usługi w ramach: media relations (95%), zarządzania kryzysowego (67%), CSR (33%) oraz badań rynkowych (24%). Natomiast agencje, które nie utrzymują stałych relacji z organizacją branżową, w swojej działalności koncentrują się bardziej na obsłudze wydarzeń (38% w grupie „Brak relacji” i 36% w grupie „Współpraca, ale bez zrzeszenia w ZFPR”) oraz na identyfikacji wizualnej (odpowiednio 28% i 19%).

Tabela 11. Działania agencji względem okresu funkcjonowania na rynku

Jak długo agencja działa na rynku?	Sfery, w których agencje podejmują relatywnie najwięcej działań ^a	
	zarządzanie kryzysowe ^b	relacje z inwestorami ^c
Maksymalnie 3 lata n = 37	16,2%	2,7%
Od 4 do 9 lat n = 96	31,3%	2,1%
Od 10 do 15 lat n = 40	47,5%	15,0%
16 lat i więcej n = 28	53,6%	7,1%

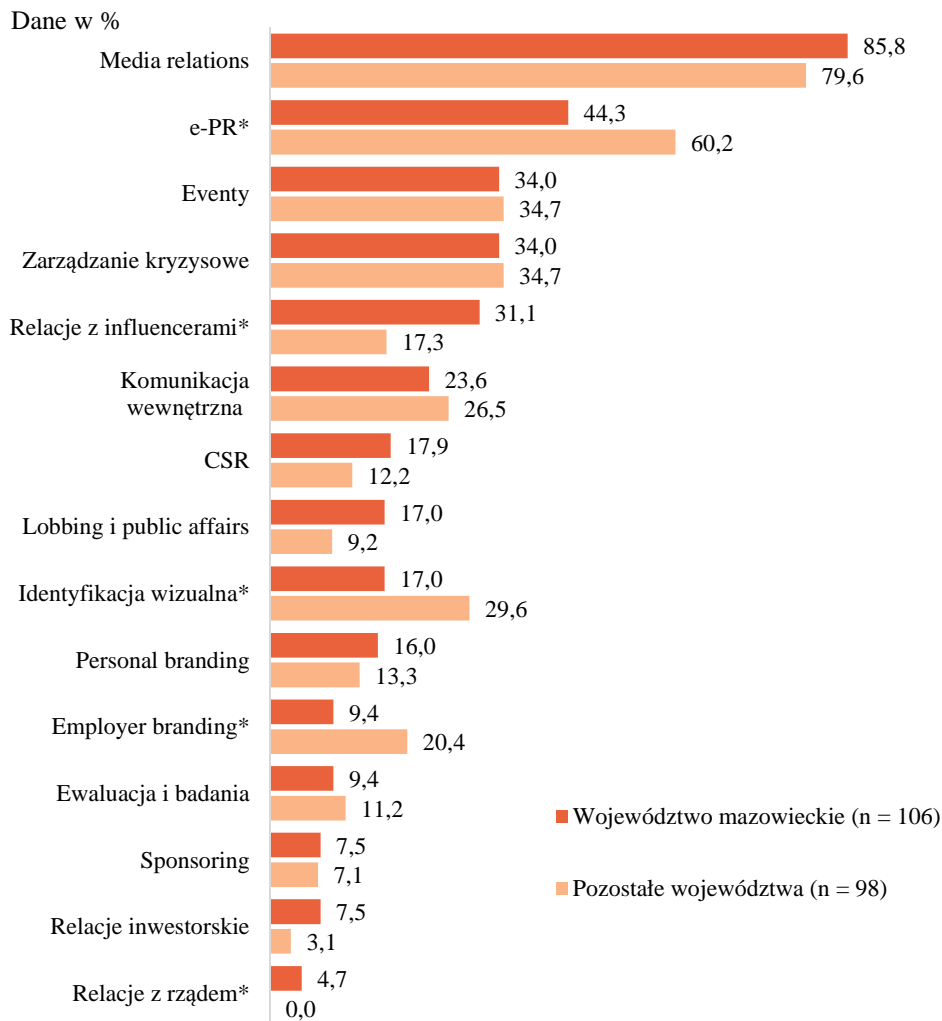
^a Odpowiedzi twierdzące „Tak”, w tabeli znajdują się wyłącznie dane istotne statystycznie na podstawie testu chi-kwadrat.

^b chi-kwadrat = 13,352; p = 0,004; V Kramera = 0,258.

^c chi-kwadrat = 9,850; p = 0,020; V Kramera = 0,221.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Im dłużej agencja działa na rynku PR, tym bardziej skupia się na świadczeniu usług z zakresu kryzysowego public relations. W przypadku firm z ponad piętnastoletnią historią wskaźnik przekroczył 53%. Dla porównania, tylko 16% agencji funkcjonujących maksymalnie trzy lata wskazało na taki rodzaj specjalizacji. Co ciekawe, relacjami inwestorskimi praktycznie nie zajmują się agencje „młode”, które nie mają jeszcze dziesięcioletniej obecności na rynku usług public relations. Potwierdza się zatem teza mówiąca, iż do zarządzania sytuacjami kryzysowymi niezbędne jest zróżnicowane i wieloletnie doświadczenie. Im jest ono większe, tym większe będzie prawdopodobieństwo podejmowania decyzji obarczonych mniejszą szansą wystąpienia błędów i mniejszą potencjalną liczbą negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa. Możliwa jest nawet eliminacja zagrożeń, jeszcze zanim się one zmaterializują.



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (różnice są istotne statystycznie)

Wykres 8. Działania agencji względem ich lokalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Agencje mające swoje siedziby w województwie mazowieckim mają nieco inaczej sprofilowaną ofertę usług, gdyż istotnie częściej podejmują działania z zakresu relacji z influencerami oraz z rządem. Natomiast wśród agencji z pozostałych regionów Polski odnotowano istotnie wyższy wskaźnik wskazań na e-PR, identyfikację wizualną oraz *employer branding*.

Zmiany w sposobie funkcjonowania agencji PR (specyfika podejmowanych działań na rzecz klientów czy sam zakres oferty usług) miały swoje przełożenie

na sposób kształtowania się wartości rynku PR w Polsce. Już na początku XX wieku zauważalny był wpływ dodatnich trendów, które wskazywały na coraz lepszą kondycję branży i stabilne perspektywy rozwoju⁴⁸.

Tabela 12. Wartość rynku PR w Polsce⁴⁹

Rok badania	Wartość (mln zł)	Trend względem roku poprzedniego
2004	160	punkt startowy
2005	180	12,5%
2006	250	38,9%
2007	350	40,0%
2008	450	28,6%
2009	360	-20,0%
2010	450	25,0%
2011	490	8,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ICCO (A Return to Growth) oraz interaktywnie.com (Prognozy dla rynku PR w Polsce).

W latach 2004–2011 wystąpiło tylko jedno tąpnięcie generujące straty w branży. Miało to miejsce w kryzysowym 2009 roku. Dodatkowo, bardziej aktualne dane za okres 2013–2018, którymi dysponuje ZFPR, wskazują na systematyczny wzrost wskaźnika *fee income* wśród największych agencji public relations w Polsce. Jego średnia wartość (dla wszystkich firm ujętych w zestawieniu w danym roku audytowania) w 2018 roku była o prawie 2,5 mln zł wyższa względem pierwszej edycji opublikowania raportu (2013). Statystyczna agencja sklasyfikowana w rankingu *fee income* zarobiła w 2018 roku prawie 7 mln zł (6,98), kiedy w 2013 było to 4,60 mln zł⁵⁰.

Analiza sfer zadaniowych pozwoliła zidentyfikować szeroki konglomerat działań, jakie podejmują agencje z rodzimego rynku PR na rzecz swoich klientów. Wyraźnie uwidacznia się trend do oferowania rozwiązań całościowych, które obejmują zasięgiem większość form komunikacji. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się w zmianie potrzeb i większych wymaganiach ze strony usługobiorców. Aktualnie klienci oczekują od agencji PR świadczenia usług nie-

⁴⁸ B. Dwornik, *Polski PR ma potencjał. Świat to widzi* [w:] *Raport – agencje PR*, Wrocław 2012, s. 6.

⁴⁹ Po 2011 roku ranking nie był już publikowany.

⁵⁰ ZFPR, *Podsumowania dotyczące realizacji projektu Ranking agencji PR wg fee income za lata 2013–2018*.

tradycyjnych, które związane są m.in. z reklamą korporacyjną, komunikacją cyfrową lub internetową⁵¹. Nasze badania wykazały, że nadal najpopularniejszą formą współpracy są działania w ramach media relations oraz budowania wizerunku i dobrych relacji z interesariuszami w internecie, aczkolwiek na znaczeniu zyskują także inne bardziej wyspecjalizowane usługi. Przykładem jest zarządzanie kryzysowe (średnio co trzecia badana agencja świadczy tego typu usługi), lobbing i *public affairs* (13% agencji zadeklarowało, że jest to jeden z kluczowych obszarów działania firmy) czy relacje inwestorskie (5% agencji specjalizuje się w tym temacie).

Należy mieć jednak na uwadze fakt, że pomimo coraz większej kompleksowości oferty działań public relations i pozytywnych trendów ukazujących wzrost wartości rynku PR w Polsce, nadal agencje z naszego kraju są w zasadzie „anonimowymi” podmiotami w ujęciu globalnym. Powyższą tezę potwierdza ranking International Communications Consultancy Organisation, który prezentuje listę 250 największych agencji PR na świecie. Polska ma w tym zestawieniu tylko jednego przedstawiciela – na 226 miejscu sklasyfikowana została firma Partner of Promotion⁵². Jest to zdecydowany lider na polskim rynku, na co wskazują m.in. przychody netto ze sprzedaży usług w 2018 roku. Przewaga Partner of Promotion nad wiceliderem (chodzi o agencję MSLGROUP) sięga prawie 10 mln zł⁵³, co jeszcze dobitniej podkreśla dysproporcje pomiędzy polskim a światowym rynkiem public relations. Dlatego niwelowanie powyższych różnic stanowi jedno z wyzwań, jakie czekają branżę public relations w naszym kraju w przyszłości⁵⁴.

Warto podkreślić, że zarówno polskie, jak i światowe agencje muszą sprostać także nasilającej się niechęci swoich klientów do wydawania pieniędzy na działania PR. Proces ograniczania funduszy idzie w parze z ukierunkowaniem firm korzystających z obsługi agencji na działania krótkoterminowe (fragmentaryczne relacje) oraz z brakiem zrozumienia wśród klientów istoty i mechanizmów funkcjonowania branży PR. Trzy powyższe elementy w świetle raportu ICCO są największymi wyzwaniami dla firm świadczących usługi z zakresu budowania trwałych relacji ze strategicznym otoczeniem (ponad 30% wskazań dla każdej kategorii odpowiedzi)⁵⁵.

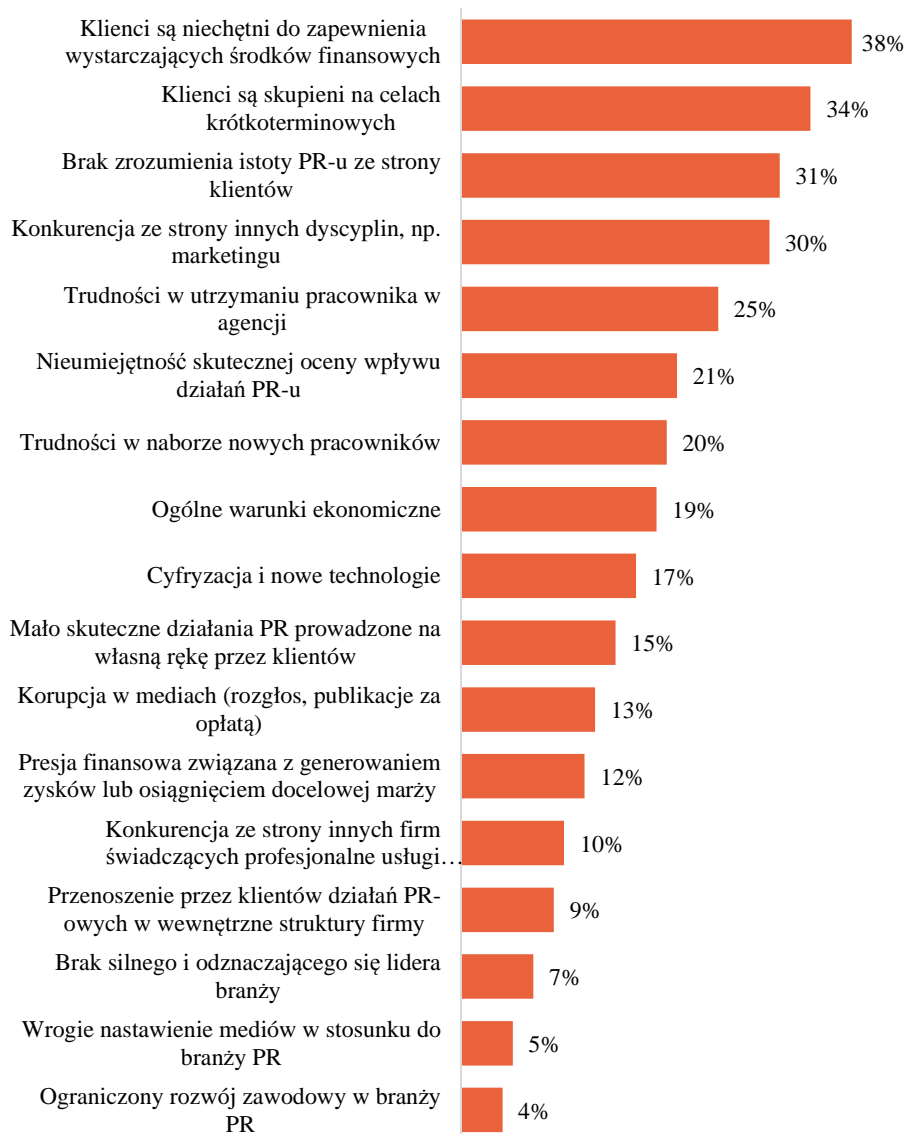
⁵¹ ICCO, *World PR Report 2018–2019*, Londyn 2018, s. 13.

⁵² *Ibidem*, s. 10.

⁵³ ZFPR, *Raport PR. Zarządzanie reputacją...*, s. 12.

⁵⁴ W rankingu „Global Top 250 PR Agency Ranking” jest 99 agencji PR, które mają swoje siedziby w Europie.

⁵⁵ ICCO, *World PR Report...*, s. 19.



Wykres 9. Największe wyzwania dla agencji public relations według ICCO⁵⁶

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ICCO⁵⁷.

⁵⁶ Na podstawie pytania: „Which of the following issues do you believe to be the greatest challenges for your market?”, N = 300 (odpowiedzi wielokrotne w %).

⁵⁷ Badanie CAWI wśród konsultantów ds. public relations na całym świecie. ICCO jest stowarzyszeniem reprezentującym interesy ponad 2500 firm PR. Więcej informacji na <https://www.prca.ie/2018/08/07/icco-world-report-2018-survey-now-live/>.

Spory odsetek konsultantów ds. public relations (30%) zwracał uwagę na konkurencję ze strony innych dyscyplin, a co czwarta odpowiedź dotyczyła trudności w utrzymaniu pracowników w agencjach PR. Wyzwaniami dla branży są także problemy ze skuteczną oceną i pomiarem efektów PR, trudności ze znalezieniem nowych pracowników oraz ogólne warunki ekonomiczne (średnio jeden na pięciu ankietowanych zwracał uwagę na powyższe czynniki)⁵⁸.

2.7. Zasady komunikacji kryzysowej uskuteczniane przez agencje

Raport ICCO na temat trendów w światowym public relations zwraca uwagę, że prowadzenie doradztwa kryzysowego jest obecnie kluczową umiejętnością w sztuce PR-owego rzemiosła (52% wskazań w 2018 roku przy dwukrotnie niższym wskaźniku rok wcześniej – 25%). Jeszcze w 2017 roku wyżej od doradztwa kryzysowego ceniono takie cechy/kompetencje pracowników branży PR, jak kreatywność, prowadzenie pomiaru efektów i analiz, obsługa mediów społecznościowych czy programów graficznych⁵⁹. Zmiany w warsztacie specjalisty ds. public relations mogą świadczyć o bardziej zaawansowanych potrzebach klientów oraz o wzroście częstotliwości występowania perturbacji wizerunkowych w różnego typu organizacjach działających na rynku (nasilające się zjawisko powszechności kryzysów).

Mając na uwadze specyficzne usługi oferowane przez agencje public relations, łatwo zaobserwować, iż chroniąc wizerunek w sytuacji kryzysowej agencje postępują zgodnie z zasadami, które można uznać za uniwersalne. W procesie przygotowania i podczas sytuacji kryzysowej ważne są takie kwestie, jak szybkość relacji czy otwartość wobec środków masowego przekazu. Te dwie zasady są rekomendowane przez agencje public relations jako ważne z perspektywy oczekiwanych efektów, gdyż kryzys wymaga sprawnego działania, szybkiego kontaktu z grupami otoczenia (pracownikami, konsumentami, partnerami biznesowymi, akcjonariuszami czy udziałowcami, mediami), a szczególnie tymi, których dotyczy sytuacja problemowa. Szybkość i odpowiednia reakcja niejednokrotnie warunkują ograniczenie albo eliminację zagrożeń. Stają się zatem kluczem w procesie, o którym mowa.

W trakcie Kongresu Profesjonalistów PR w 2017 roku realizowaliśmy badania jakościowe w formie wywiadów IDI z osobami prowadzącymi agencje PR. Liderzy tych firm specjalizują się w sferze *crisis management* i dysponują szzerokim wachlarzem sprawdzonych procedur postępowania⁶⁰. Myślą przewodnią tam-

⁵⁸ ICCO, *World PR Report...*, s. 19.

⁵⁹ *Ibidem*, s. 26.

⁶⁰ Wywiady przeprowadzono z: Bogdanem Biniszewskim, Piotrem Czarnowskim, Rafałem Czechowskim, Tomaszem Fillem, Maciejem Gajewskim, Adamem Łaszynem, Szymonem Sikorskim, Mariuszem Sokołowskim.

tych badań było poznanie osobistych doświadczeń ekspertów w zarządzaniu kryzysem w mediach. Kluczowe wnioski z przeprowadzonych rozmów wskazują na znaczenie szybkiego, ale jednocześnie odpowiedzialnego podejmowania kolejnych kroków podczas zarządzania kryzysem, zwłaszcza takim, który opiera się na komunikacji w mediach. Warto odnotować, że:

- eksperci jednym głosem podkreślali, iż w obecnej rzeczywistości znacznie skurczył się czas na zajęcie stanowiska medialnego po wystąpieniu sytuacji kryzysowej (każda godzina jest kluczowa); w przestrzeni publicznej kryzysy powstają znacznie szybciej, co skorelowane jest także z kondycją współczesnych mediów i ich nastawieniem do danej sprawy;
- współpraca z mediami powinna bazować na szczerości, wzajemnym zaufaniu oraz na znajomościach z dziennikarzami, niemniej jednak musi być wolna od prób wymuszania i wpływania na dziennikarzy; idealny model współpracy z dziennikarzem to utrzymywanie partnerskich relacji niezależnie od fazy problemu (kluczowa rola komunikacji przedkryzysowej);
- kłamstwo było postrzegane jako najgorsza metoda komunikacji w kryzysie (lepiej już stosować taktykę zamkniętej twierdzy, która polega na blokowaniu informacji przed opinią publiczną); PR-owcy odradzali także składanie deklaracji zapewniających o poradzeniu sobie z kryzysem do czasu uzyskania pełnej wiedzy o problemie – umiejętność radzenia sobie z presją mediów;
- trudno jest mówić o standardach w odniesieniu do formy komunikatów w sytuacji wystąpienia kryzysu; nie zawsze agencja musi przygotowywać informację prasową czy organizować wystąpienie rzecznika firmy, równie dobrze można skorzystać z internetu, który jest najszybszy, wszystko zależy od branży i danej sytuacji, a także od produktu i grupy interesariuszy; forma komunikatu powinna być dostosowana do konkretnego problemu;
- w komunikacji z mediami eksperci zwracali uwagę na kilka mechanizmów, które można uznać za praktyczne porady dla osób zarządzających kryzysem wizerunkowym:
 - kieruj się zasadą to be economical with the truth,
 - pierwsze 2–3 publikacje medialne kształtują przydział ról (np. dobry, zły, ofiara),
 - korzystaj ze wsparcia trzeciej strony, czyli tzw. grupy sojuszników,
 - miej przygotowany komunikat wstrzymujący, dzięki któremu można zyskać trochę czasu na przemyślenie kolejnych działań,
 - musisz być pewny, że przekazywany komunikat jest autentyczny i że cała firma „mówi jednym głosem”,

- w komunikacji kryzysowej nie wychodzi poza trójkąt komunikacyjny pracownicy – zarząd – media⁶¹.

Inną zasadą – także rekomendowaną przez ekspertów z zespołów agencji-nych pracujących nad rozwiązywaniem problemów wizerunkowych przedsiębiorstw – jest spójność komunikowania, dlatego zwykle podczas kryzysów jako warunek konieczny wskazywane jest zalecenie dotyczące ustalenia osoby, która będzie przekazywała przygotowane treści na zewnątrz. Może to być przedstawiciel firmy, ale także zatrudnionej agencji, nawet osoba pracująca jako zewnętrzny członek zespołu prasowego czy rzecznik. Takie działanie prowadzi do uzyskania efektu spójności komunikacji, co jest jednym z fundamentalnych elementów całościowego zarządzania przy problemach wizerunkowych. Inną zasadą, która zwykle przewija się podczas ustaleń zasad współpracy pomiędzy zespołami agencji a zamawiającym usługi kryzysowe, jest wskazywanie na konieczność prezentowania wiadomości pewnych i prawdziwych. Praktycy PR nie są od kamuflowania, mówienia nieprawdy, zatajania, są ekspertami od prezentacji faktów i danych w taki sposób, aby odbiorcy je właściwie zrozumieli i odebrali, nawet jeśli to będą trudne przekazy. W takiej sytuacji można je przedstawić w sposób umożliwiający przynajmniej częściowe wytłumaczenie ciągu zdarzeń i czynników, które stały za określonymi decyzjami lub – co gorsza – błędami.

Omówione zasady przekładają się na skuteczną komunikację kryzysową, której oczekuje się od zatrudnionych ekspertów z agencji public relations bądź innych doradców. Zgodne z nimi postępowanie umożliwia realizowanie działań w sposób skuteczny, zorientowany na dialog, otwarty. Co w konsekwencji może przynieść dodatkowe efekty wzmacniające wiarygodność podmiotu komunikującego, a przez to możliwe staje się ograniczenie potencjalnych zagrożeń wynikających z sytuacji kryzysowych.

⁶¹ P. Szuba, A. Rybka, *Kryzysy w mediach na bazie badań empirycznych*, prezentacja podczas sesji naukowej „Kryzys i media”, Rzeszów 21 kwietnia 2017 r.

3. Branże opresyjne, czyli segmenty szczególnie zagrożone kryzysami wizerunkowymi

Na podstawie doświadczeń badanych PR-owców podjęta została próba wyodrębnienia tych branż polskiej gospodarki, w których podmioty je współtworzące mają zwiększoną podatność kryzysową (branże opresyjne). Głównymi cechami tych branż są:

- duża zależność podmiotów funkcjonujących w ich ramach od czynników makroekonomicznych,
- istotny wpływ na podmioty z branży fazy cyklu koniunkturalnego,
- specyfika produktu/usługi wyrażająca się w podatności na błędy lub/i potencjalne zarzuty ze strony klientów/konsumentów,
- duża elastyczność cenowa produktów oferowanych przez podmioty funkcjonujące w branży,
- prowadzenie działań promocyjnych w szeregu mediów, w tym w mediach drażliwych kryzysowo (media społecznościowe),
- potencjalnie duże zagrożenie wynikające ze stosowania produktu/usługi (sfera zdrowotna, ekologia),
- gwałtowny przebieg zmian w podmiotach należących do branż opresyjnych,
- permanentna obserwacja firm z branży przez otoczenie za pośrednictwem mediów.

Parametry makro- i mikroekonomiczne są mocno skorelowane ze zmiennymi miękkimi, czyli takimi, które dotyczą delikatnej materii, jaką jest wizerunek przedsiębiorstwa. W podmiotach z branż opresyjnych ta zależność jest szczególnie widoczna. Funkcjonowanie w obrębie takiej branży ogranicza możliwość działania intuicyjnego, bez profesjonalnego przygotowania antykryzysowego. Z dostępnych badań wynika, że przedsiębiorstwa z branż opresyjnych silniej przyciągają do siebie kryzysy wizerunkowe i częściej zmuszone są do zarządzania nimi, co ma przełożenie na bardziej rozwinięty system prewencyjny (np. posiadanie procedur, organizacja szkoleń komunikacyjnych, wydzielenie w strukturze firmowej dedykowanych służb PR czy częstsze korzystanie ze wsparcia specjalistycznych agencji)⁶². Badania prowadzone wśród największych polskich przedsiębiorstw wykazały, że w 2016 roku średnio co druga firma reprezentująca

⁶² D. Tworzydło, P. Szuba, *Podatność kryzysowa wiodących branż polskiej gospodarki*, „Studia Medioznawcze” 2019, nr 3(78), s. 249–248.

branże opresyjne⁶³ znalazła się w sytuacji kryzysowej, podczas gdy dla reszty próby odsetek oscylował na wyraźnie niższym poziomie 30%⁶⁴. Dodatkowo do branż opresyjnych częściej przynależą firmy:

- z liczną kadrą (55% wśród firm zatrudniających powyżej 249 osób, przy 40% w sektorze MŚP),
- prowadzące działalność usługową – 60% (dla porównania przy firmach produkcyjnych – 49% i zajmujących się handlem – 41%),
- mające swoje siedziby w województwie mazowieckim – 58% (w zbiorczej kategorii „Pozostałe województwa” ryzyko opresyjności było nieco mniejsze – 52%)⁶⁵.

Kryzys wizerunkowy – z racji prowadzonej przez siebie działalności – mają wpisane w swoje DNA przedsiębiorstwa, których produkty mogą spowodować realne zagrożenie dla konsumentów, np. produkujące wyroby tytoniowe, towary szkodliwe dla środowiska lub mające wpływ na ludzkie zdrowie⁶⁶.

3.1. Rodzaje branż opresyjnych

Z uwagi na fakt, że agencje public relations realizują szereg projektów związanych z prowadzeniem komunikacji w kryzysie oraz mają bezpośrednią styczność z klientami szukającymi wzmocnienia działań PR, badanych poproszono o rozwiązanie testu niedokończonego zdania. Jest to technika projekcyjna stosowana w początkowej fazie badania do poznania spontanicznych skojarzeń z ocenianym przedmiotem czy zagadnieniem. Jej zastosowanie miało na celu oszacowanie zakresu branż, które w ocenie PR-owców można zaliczyć do grona opresyjnych (wykres 10).

Test skojarzeń spontanicznych wykazał, że 8,3% ankietowanych PR-owców nie było w stanie podać precyzyjnej nazwy tylko jednej branży szczególnie obciążonej ryzykiem kryzysogenności, w związku z czym pojawiały się odpowiedzi ogólnikowe⁶⁷. Jednakże zdecydowana większość badanych definiowała branże na

⁶³ Na potrzeby badań przeprowadzony został panel ekspercki, który zakwalifikował następujące branże do grona opresyjnych (kolejność alfabetyczna): budowlana, deweloperska, energetyczna, farmakologiczna, finansowa, FMCG, gastronomiczna, handel detaliczny, motoryzacyjna, paliwowa, przetwórstwo mięsne, spożywcza, transportowa i wydobywcza.

⁶⁴ D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach...*, s. 33.

Lista branż opresyjnych w tych badaniach była następująca: budowlana, deweloperska, energetyczna, farmakologiczna, finansowa, FMCG, gastronomiczna, handel detaliczny, motoryzacyjna, paliwowa, przetwórstwo mięsne, spożywcza, transportowa, wydobywcza.

⁶⁵ Analiza statystyczna na podstawie danych z badania *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach*.

⁶⁶ M. Tyrka, *Huston, mamy problem. 4 kroki pomocne w kryzysie*, <https://prowly.com/magazine/4-kroki-w-strone-swiatla-jak-poradzic-sobie-z-kryzysem/> (dostęp: 20.09.2019 r.).

⁶⁷ Przykłady odpowiedzi ogólnikowych to: każda branża, detaliczna, branże regulowane, wszystkie branże, branże usługowe, branża retail, respondent nie udzielił odpowiedzi, branże mające bezpośredni kontakt z konsumentem, polscy producenci, eksport, produkty dla dzieci, produkty trudne z ograniczoną możliwością reklamy i komunikacji, branża produkcyjna.

podstawie swoich doświadczeń w kryzysowym public relations. Z zestawu ponad dwudziestu nazw relatywnie najwięcej wskazań dotyczyło branży spożywczej (21,6%). Był to jedyny przypadek z tak znacznym odsetkiem wskazań spontanicznych, co w dużej mierze wynika z konieczności zachowania najwyższych standardów produkcji sektora spożywczego. Arkadiusz Mierzwa⁶⁸ uważa, że „reputacja marki jest ważna w każdym sektorze, ale z uwagi na to, jak ważne w życiu każdego z nas jest bezpieczeństwo żywności, to właśnie w tej branży wizerunek najszybciej można stracić i najtrudniej go odbudować. Konsumenci muszą mieć pewność, że produkty, które wybierają, są najwyższej jakości. Muszą być pewni, że wybierając dany produkt, dostają wyłącznie dobry smak, a nie jakkolwiek dawkę ryzyka. A na odbiór każdego produktu poza smakiem ogromny wpływ ma też reputacja jego producenta”⁶⁹.

Kolejne branże w poniższym zestawieniu pojawiały się stosunkowo rzadziej: bankowo-finansowa (12,3%), sektor publiczny (11,3%) oraz branża farmaceutyczna (10,3%). Jednakże, włączając do tej grupy lidera rankingu (branża spożywcza), widać, że trzech na pięciu specjalistów ds. public relations skłonnych jest w ten sposób definiować analizowaną opresyjność (czyli przy wykorzystaniu tylko czterech branż). Natomiast grupa ekspertów z największym doświadczeniem w komunikacji kryzysowej wskazała łącznie 11 branż: sektor publiczny (16%), branża spożywcza (16%), bankowo-finansowa (12%), energetyczna (12%), farmaceutyczna (12%), deweloperska (8%), ubezpieczeniowa (8%), chemiczna (4%), IT (4%), paliwowa (4%) oraz rozrywkowa (4%).

Przypisując branże podawane przez respondentów (z pominięciem braków danych⁷⁰) do pięciu głównych sektorów polskiej gospodarki, otrzymano interesujące zestawienie podatności kryzysowej. Otwiera je sektor drugi, który obejmuje przemysł wydobywczy i przetwórczy, górnictwo oraz budownictwo. Średnio co drugą branżę (50,8%) zakwalifikowaną przez PR-owców do grona opresyjnych można połączyć właśnie z tym sektorem. Jego przewaga nad pozostałymi była bardzo wyraźna. Sektor czwarty (finanse, ubezpieczenia, marketing, reklama oraz obrót nieruchomościami) z wynikiem 20,3% znajduje się na drugim miejscu w zaprojektowanym zestawieniu. Tuż za nim (17,1%) umiejscowiona została budżetówka, czyli sektor piąty. W przypadku sektora trzeciego, związanego z transportem, łącznością, gospodarką komunalną mieszkaniową oraz handlem, wskaźnik oscylował w granicach 12%. Natomiast wśród branż opresyjnych w opinii respondentów nie znalazł się żaden przedstawiciel sektora pierwszego – rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo. Grupa ekspertów w zarządzaniu kryzysowym częściej podkreślała opresyjność sektora czwartego (28% wskazań) w porównaniu z grupą reszty specjalistów ds. public relations (19,1%). W pozostałych sektorach rozkład

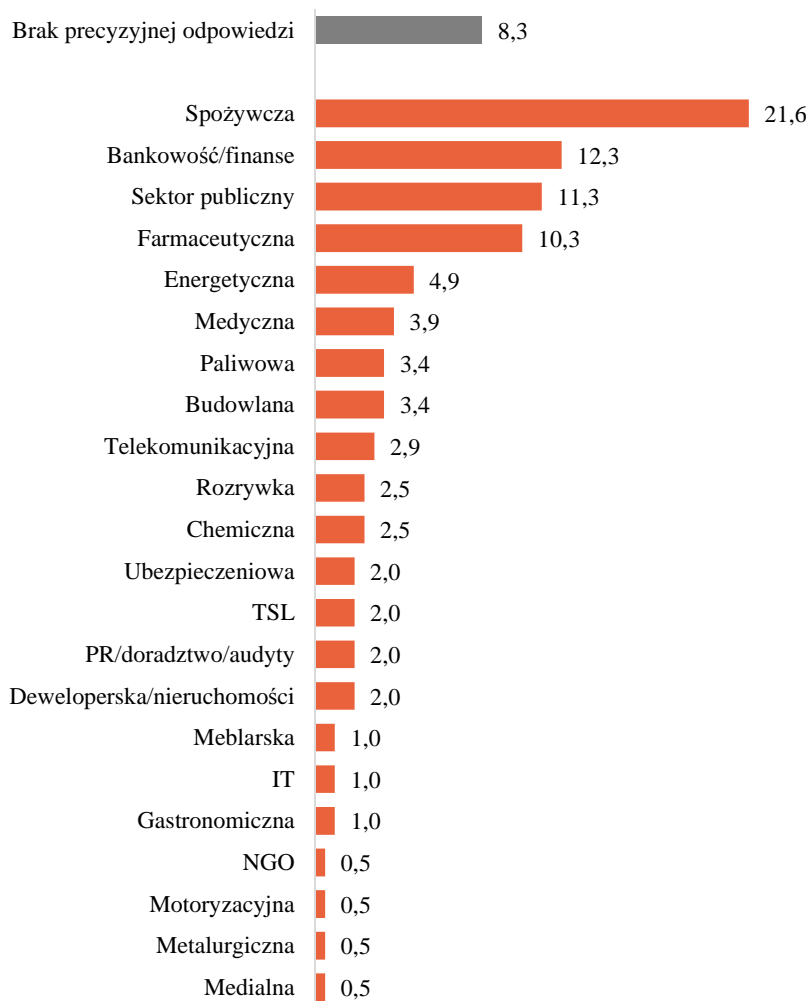
⁶⁸ Kierownik ds. komunikacji korporacyjnej w Jeronimo Martins Polska.

⁶⁹ Newseria, https://biznes.newseria.pl/news/przemysl_spozywczy/konsumenci-staja-sie,p1395398924 (dostęp: 20.09.2019).

⁷⁰ Kategoria „Brak precyzyjnej odpowiedzi”.

odpowiedzi na temat występowania ryzyka opresyjności był porównywalny, tzn. różnice międzygrupowe były mniejsze niż 5 punktów procentowych.

Dane w %



Wykres 10. Rodzaje branż opresyjnych podatnych na kryzys (skojarzenia spontaniczne)⁷¹

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

⁷¹ Na podstawie pytania: „Myśląc o branżach opresyjnych (czyli takich, w których podmioty je tworzące narażone są w szczególny sposób na wizerunkowe sytuacje kryzysowe, a przy tym zwiększa się ich podatność na kryzys) pierwszą, która przychodzi mi do głowy, jest...”, N = 204 (w %).

Tabela 13. Opresyjność branży w ujęciu sektorów gospodarki narodowej w opinii ekspertów

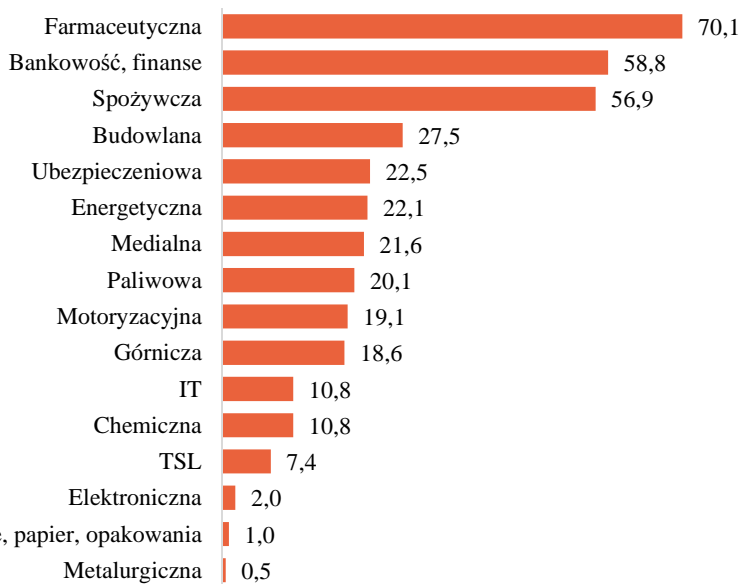
Wskazana opresyjność branży w ujęciu sektorów	Typ respondenta względem doświadczenia kryzysowego		Ogółem
	eksperci	pozostali specjaliści	
	N = 25	N = 162	N = 187
Sektor 1 (rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo)	0,0%	0,0%	0,0%
Sektor 2 (przemysł wydobywczy, górnictwo, przetwórstwo oraz budownictwo)	51,2%	48,0%	50,8%
Sektor 3 (transport, łączność, gospodarka komunalna i mieszkaniowa, handel)	12,3%	8,0%	11,8%
Sektor 4 (finanse, ubezpieczenia, marketing, reklama oraz obrót nieruchomościami)	19,1%	28,0%	20,3%
Sektor 5 (ochrona zdrowia, opieka społeczna, edukacja, badania naukowe, turystyka, rekreacja, administracja państwowa, wymiar sprawiedliwości, policja i wojsko)	17,3%	16,0%	17,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Aby zwiększyć możliwości analityczne w ramach problematyki opresyjności branży, w kwestionariuszu znalazło się również pytanie wielokrotnego wyboru z zamkniętą listą odpowiedzi. Zestawienie obejmowało 16 branż, w których działa największa grupa przedsiębiorstw sklasyfikowanych na Liście 500 – rankingu cyklicznie publikowanego przez dziennik „Rzeczpospolita”⁷². Podczas projektowania badania w tym obszarze funkcjonowało 431 największych polskich firm (86,2%), dlatego doświadczenia specjalistów ds. public relations związane z kryzysogennością w tych branżach to wartościowy zasób wiedzy. Badani na bazie własnych obserwacji związanych z projektami obsługiwanymi przez ich agencje zatrudnienia mieli za zadanie wskazać te branże, w których kryzysy występują stosunkowo częściej.

⁷² Lista 500, dane z osiemnastej edycji rankingu, „Rzeczpospolita” z 29 kwietnia 2016 r.

Dane w %

Wykres 11. Rodzaje branż opresyjnych (skojarzenia wspomagane)⁷³

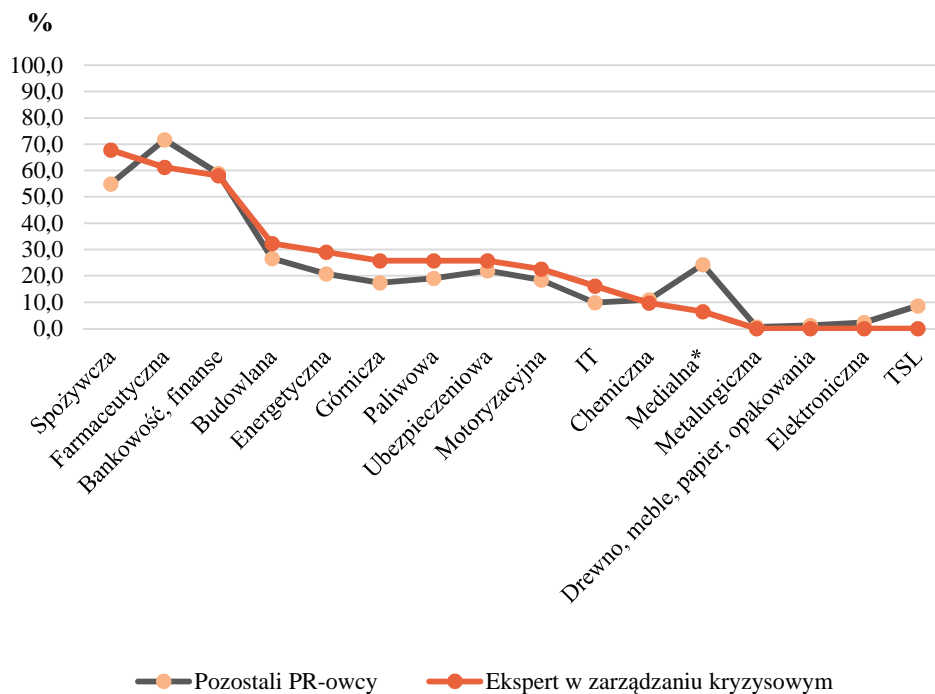
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Odpowiedzi pracowników agencji public relations układają się w taki sposób, że wyłoniony został zdecydowany lider opresyjności, jakim jest branża farmaceutyczna (70,1%) oraz dwie dodatkowe branże z większościovym wskaźnikiem podatności kryzysowej (ponad 50%). Chodzi o obszar bankowo-finansowy (58,8%) oraz spożywczy (56,9%). Podkreślenia wymaga fakt, że aż 21% firm obecnych w rankingu dziennika „Rzeczpospolita” w 2016 roku prowadziło działalność gospodarczą w ramach najbardziej opresyjnych branż, które zidentyfikowali liderzy agencji public relations w Polsce.

Średnio co czwarty badany wyraził przekonanie, że podmioty funkcjonujące w branży budowlanej oraz ubezpieczeniowej silniej przyciągają do siebie kryzysy wizerunkowe. Natomiast w jednym na pięć przypadków etykieta ze zwiększonym ryzykiem opresyjności została przypięta przez PR-owców do sektora energetycznego (22,1%), medialnego (21,6%), paliwowego (20,1%), motoryzacyjnego (19,1%), a także górniczego (18,6%). Pozostałe branże były stosunkowo rzadziej wybierane.

⁷³ W pytaniu stosowano rotację w odczytywaniu listy branż, a jego treść brzmiała: „500 największych polskich przedsiębiorstw popularnego rankingu »Rzeczpospolitej« to przedstawiciele blisko 40 różnych gałęzi gospodarki. Poniżej znajduje się lista tych najczęściej reprezentowanych (16 branż), z których proszę wytypować maksymalnie cztery szczególnie narażone na występowanie sytuacji kryzysowych. Zatem mianem branży opresyjnej, w której ryzyko wystąpienia kryzysu jest stosunkowo większe, określiliby/aby Pan/i...”, N = 204 (odpowiedzi wielokrotne na podstawie 754 obserwacji w %).

Z listy dostępnych w ankiecie branż badani wybierali zazwyczaj 4 pozycje (średnia 3,70), co było zgodne z wytycznymi treści pytania (maksymalnie 1/4 całego zestawu odpowiedzi). Niezależnie od rozkładu zmiennych metryczkowych wskaźnik oscylował na poziomie zbliżonym do maksymalnego. Relatywnie najwyższa średnia występowała w grupie ekspertów oraz pracowników agencji zrzeszonych w ZFPR – 3,81.



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Wykres 12. Opresyjność branży z perspektywy ekspertów ds. zarządzania kryzysowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Odpowiedzi ekspertów są porównywalne z tymi udzielanymi przez pozostałych respondentów. Jedyna istotna różnica statystyczna dotyczyła branży medialnej, którą eksperci rzadziej określali mianem opresyjnej (6,5%) w porównaniu z resztą badanych (24,3%)⁷⁴. Trudno jednoznacznie wyznaczyć kierunek interpretacyjny z uwagi na fakt, że media bardzo często stanowią platformę, na której rozgrywa się kryzys, co nie do końca jest równoznaczne z podatnością kryzysową

⁷⁴ chi-kwadrat = 4,938; $p = 0,026$; $\Phi = -0,156$.

samej branży medialnej. Jeśli spojrzeć na wyniki tylko przez pryzmat różnic procentowych, to grupa ekspertów częściej kwalifikowała do kategorii opresyjnych następujące branże: spożywczą (o prawie 13 punktów procentowych), górniczą (9), energetyczną (8), paliwową (7), IT oraz budowlaną – w obu przypadkach różnica między grupami była na poziomie 6 punktów procentowych. Dla pełnego zobrazowania sytuacji trzeba dodać, że w przypadku grupy PR-owców spoza grona eksperckiego częściej pojawiały się (oprócz branży medialnej) wskazania na przemysł farmaceutyczny (o 10 punktów procentowych) oraz TSL (9).

Odnotowania wymaga fakt, że rozpoznawalność branż opresyjnych przy obu wykorzystanych technikach pomiarowych (odpowiedzi spontaniczne i wspomagane) była zbliżona. Niemniej jednak w drugim wariantcie respondenci mieli ograniczony wybór z uwagi na zastosowany ranking dziennika „Rzeczpospolita”, stąd m.in. brak sektora publicznego w przekroju analizy odpowiedzi wielokrotnych.

3.2. Ryzyko sektorowe

Przy omawianiu problematyki poświęconej podatności kryzysowej branż polskiej gospodarki, warto przywołać analizy ekonomiczne prowadzone przez ekspertów Grupy Coface (renomowana francuska instytucja finansowa działająca w 100 krajach na świecie). Obejmują one swoim zasięgiem m.in. ocenę ryzyka sektorowego w krajach generujących prawie 85% światowego PKB, wśród których znajduje się także Polska, a pomiary prowadzone są w sposób cykliczny od 2016 roku w kilku interwałach czasowych. Ryzyko w danym regionie obliczane jest za pomocą algorytmów uwzględniających perspektywy gospodarcze, polityczne i finansowe państw oraz ich zachowania płatnicze wraz z panującym klimatem dla biznesu⁷⁵. Na rys. 2 znajduje się najbardziej aktualne zestawienie danych z analizy sektorowej.

Finalny wynik w danym sektorze wyrażany jest za pomocą czterostopniowej skali, gdzie: 1 oznacza ryzyko niskie (kolor zielony), 2 to ryzyko średnie (kolor żółty), 3 wskazuje na ryzyko wysokie (kolor pomarańczowy), zaś 4 na bardzo wysokie (kolor ciemnoczerwony). Wśród monitorowanych sektorów (stan na październik 2018) nie ma żadnego z indeksem względnie najwyższego ryzyka (nota 4), a większość branż znajduje się w sytuacji stabilnej (ocena 1 lub 2). Jedynie branże budowlana i transportowa obciążone są relatywnie wyższym ryzykiem inwestycyjnym (ocena 3). Związane jest to ze wzrostem liczby niewypłacalności w branży transportowej, co potwierdzają cykliczne analizy wartości przeterminowanych należności. W sektorze budowlanym problemem jest jeszcze więcej, m.in. generowanie strat przez duże podmioty, nasilające się przeszacowania wcześniej oczekiwanych zysków, ograniczona dynamika inwestycji infrastruktury-

⁷⁵ *Barometr of sector risks in the world*, <http://www.coface.pl/Analizy-ekonomiczne> (dostęp: 22.02.2019).

ralnych, wzrost kosztów materiałów budowlanych oraz robocizny, deficyt wykwalifikowanych pracowników fizycznych na rynku, problemy małych i średnich firm budowlanych z płynnością finansową, zagrożenie upadłościowe i restrukturyzacyjne⁷⁶.



Rys. 2. Ryzyko sektorowe w Polsce na podstawie danych Grupy Coface

Źródło: *Barometr country and sector risks Q3 2018*, „Coface Economic Publications” październik 2018, s. 9.

Z danych Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej wynika, że branża budowlana i transportowa notują najwięcej upadłości w Polsce w 2019 roku. W okresie od stycznia do końca czerwca 2019 roku upadło 25 przedsiębiorstw zakwalifikowanych pod roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieszkalnych, 13 firm prowadzących transport drogowy towarów oraz 11 firm realizujących projekty budowlane związane ze wznoszeniem budynków. Trzy powyższe branże otwierają zestawienie z największą liczbą upadłości w Polsce⁷⁷.

⁷⁶ M. Włodarczyk, *Informacja prasowa Coface o ocenie ryzyka krajów i sektorów na świecie po trzecim kwartale 2018*, Warszawa 2018, s. 2.

⁷⁷ Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, *Raport. Upadłości firm na koniec czerwca 2019*, Warszawa 2019, s. 7.

Zestawiając te wyniki z opiniami badanych PR-owców, widać zdecydowaną przewagę w podatności kryzysowej budownictwa względem branży TSL. Generalnie ankietowani prawie czterokrotnie częściej wskazywali na opresyjność tej pierwszej przy pytaniu ze skojarzeniami wspomaganymi, a także dwukrotnie częściej w teście niedokończonego zdania. Dodatkowo wśród badanych, którzy uznali budownictwo za opresyjne, odnotowano niemal trzykrotnie wyższy wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym (1,55 względem 0,56 w transporcie).

Warto podkreślić, że większość sektorów będących przedmiotem analiz Grupy Coface została także wymieniona podczas badań agencji PR w sposób spontaniczny (bez kafeterii odpowiedzi). Ciekawe jest to, że branża farmaceutyczna (lider opresyjności w opinii specjalistów ds. public relations – 70,1% wskazań wielokrotnych) znajduje się w bardzo dobrej kondycji ekonomiczno-gospodarczej, czego odzwierciedleniem jest wskaźnik niskiego poziomu ryzyka sektorowego. Pozostaje ono w tym przypadku na niskim poziomie, bo na leki jest i będzie popyt. Wizerunek to jednak sfera bardziej wrażliwa, uzależniona od najdrobniejszych wahań. Wysoka opresyjność wizerunkowa może wynikać po pierwsze z faktu, iż w przypadku branży farmaceutycznej mamy do czynienia z firmami oferującymi specyficzny produkt podatny na potencjalne problemy, które dotyczą obszarów bardzo wrażliwych, jakimi są zdrowie i życie człowieka. Po drugie – jest to branża pozostająca pod bacznią obserwacją otoczenia przy współdziałaniu mediów. Po trzecie wreszcie – wyższa opresyjność firm z sektora farmaceutycznego może wynikać z ograniczonej jakości przygotowania antykryzysowego. Przywoływane wcześniej badania wśród największych polskich przedsiębiorstw pokazują, że sektor farmaceutyczny nie jest w pełni świadomy, jak ważną rolę w ich działalności powinna pełnić profilaktyka antykryzysowa. Indeks atrybutów⁷⁸ wskazujący obecność w firmie kluczowych narzędzi w ramach metodologii kryzysowej (np. manual kryzysowy i jego aktualizowanie, sztab antykryzysowy, częstotliwość organizowania szkoleń komunikacyjnych, struktura antykryzysowa w postaci odpowiednich stanowisk) był niższy wśród firm farmaceutycznych niż w innych podmiotach, które także zagrożone są ryzykiem opresyjności⁷⁹.

Średnio co trzeci ankietowany specjalista ds. public relations (31,4%) udzielał odpowiedzi zgodnych z aktualnym rozkładem trendów ryzyka sektorowego, tzn. podczas definiowania czterech szczególnie narażonych na występowanie sy-

⁷⁸ D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach...*, s. 26–28.

⁷⁹ Chodzi o branże, które specjaliści ds. public relations zaliczyli do grona opresyjnych (patrz wykres 11), tzn. było przynajmniej 25% wskazań dla danej odpowiedzi. W badaniach *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach* przyjęto, że im wyższy indeks atrybutów (wartości od 0 do 7), tym firma jest lepiej przygotowana na wystąpienie ewentualnych kryzysów. Wyniki dla branży:

- farmaceutycznej (n = 5) – indeks atrybutów na poziomie 3,20,
- bankowej/finansowej (n = 7) – indeks atrybutów na poziomie 5,43,
- spożywczej (n = 12) – indeks atrybutów na poziomie 5,75,
- budowlanej (n = 10) – indeks atrybutów na poziomie 3,70.

tuacji kryzysowych branż wymieniał budownictwo i/lub transport. W grupie eksperckiej ten odsetek był porównywalny (32,3%). Natomiast największa trafność odpowiedzi występowała wśród osób zatrudnionych w agencjach zrzeszonych w ZFPR – 38,1% (była to najwyższa wartość w przekroju całego profilu próby).

Ryzyko sektorowe było aktualizowane dla Polski już ośmiokrotnie w latach 2016–2018 (przeważnie w odstępach kwartalnych). Dzięki temu można przeprowadzić pewne analizy diagnostyczne z wykorzystaniem skali ryzyka Grupy Co-face. Chodzi o przypisanie każdej branży wartości z przedziału od 8 (teoretycznie najniższy poziom ryzyka, przy każdej aktualizacji sektor otrzymywał ocenę 1) do 32 punktów (najwyższy poziom ryzyka, przy każdej aktualizacji sektor otrzymywał ocenę 4). Wnioskowanie na podstawie tego okresu potwierdza, że branża budowlana (26 punktów), transportowa (24), energetyczna (19) i metalurgiczna (19) stanowią obszary o podwyższonej ocenie ryzyka sektorowego. W pozostałych kategoriach wskaźniki punktowe nie przekraczały nawet 50% skali przedziałowej, a dodatkowo ani razu w analizowanych sytuacjach nie odnotowano wyższej oceny niż 2, czyli przeciętnego ryzyka. Ponadto branże farmaceutyczna oraz motoryzacyjna w każdym pomiarze były identyfikowane jako te o niskim poziomie ryzyka w ujęciu ekonomiczno-gospodarczym (8 punktów), co wskazuje na ich systematyczny i ustabilizowany rozwój.

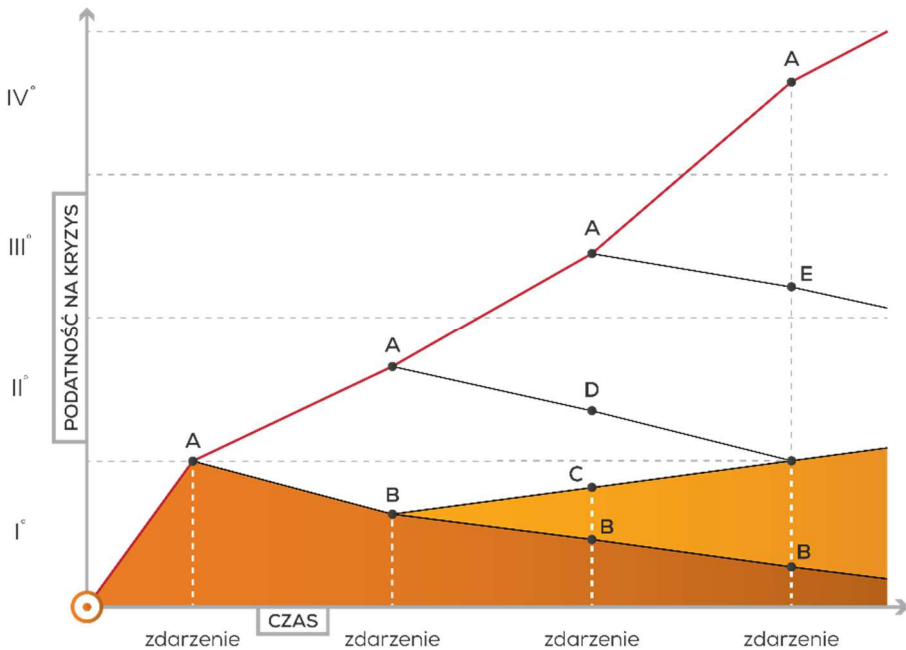
Zaprezentowane dane uwidoczniły pewne wspólne elementy pomiędzy podatnością na kryzysy wizerunkowe a ryzykiem sektorowym o charakterze ekonomiczno-gospodarczym. Jednakże z uwagi na występujące rozbieżności (przykład branży farmaceutycznej) należy być ostrożnym przy analizie powiązań pomiędzy tymi dwiema płaszczyznami. Pogłębienia wymagają także kryteria klucza opresyjności, w oparciu o który można klasyfikować dane branże. Wyniki zaprezentowanych w niniejszej publikacji badań mogą stanowić przyczynek do dalszych analiz, które powinny uwzględniać nie tylko głos przedstawicieli agencji public relations, ale także szerszego środowiska osób współtworzących branżę PR oraz wpływających na jej aktualną kondycję wyrażoną za pomocą wskaźników ekonomicznych.

3.3. Podatność organizacji na kryzys

W identyfikacji ryzyka występowania sytuacji kryzysowych pomaga również model stopni podatności organizacji na kryzys wizerunkowy. Bazuje on na czterech obszarach, które są odzwierciedleniem strategii działania firmy oraz poziomu stanu jej profilaktyki antykryzysowej. Linie oznaczone symbolami A-E pokazują możliwe warianty zmiany pozycji wskutek przebytych kryzysów, np. szybkie pogarszanie się sytuacji w firmie, gdyż z każdym kryzysem wzrasta podatność na kolejny, wyznacza ścieżka A, zaś łagodzenie skutków kryzysu odzwierciedla ścieżka B (rys. 3). Kluczowe przy tej analizie jest stwierdzenie, które mówi, iż właściwe podejście do kryzysu, jego aktywne rozwiązywanie może organizację

wzmocnić i sprawić, że stanie się silniejsza. Tym samym w przyszłości łatwiej jej będzie odeprzeć kolejne uderzenia.

Podatność organizacji na kryzys związana jest ściśle z jej przygotowaniem na wypadek zaistnienia problemów o charakterze wizerunkowym. Procedury działań w kryzysie, wyszkolenie pracowników, aktywność w działaniu, mechanizmy powstrzymywania problemów oraz systemy wczesnego ostrzegania – wszystko to ma wpływ na przygotowanie w postaci istnienia szeroko rozumianych programów ochronnych.



Rys. 3. Stopnie podatności organizacji na kryzys

Źródło: D. Tworzydło, Public relations praktycznie, Rzeszów 2017, s. 161.

Analizując w sposób syntetyczny wyróżniki poszczególnych stopni, warto podkreślić, że:

- stopień pierwszy informuje o właściwym przygotowaniu firmy, obecności procedur oraz odpowiednio ukształtowanych strukturach. Wystąpienie kryzysu jest testem dla organizacji, który weryfikuje jej przygotowanie oraz sposób reagowania. Poważny kryzys może spowodować, że organizacja znajdzie się na granicy stopnia pierwszego i drugiego, zaś jakość systemu odpornościowego będzie determinowała kierunek zmiany pozycji na gorszą lub pozwoli zachować stabilizację;

- stopień drugi sygnalizuje, że niektóre sytuacje kryzysowe nie były zarządzane w sposób poprawny, aczkolwiek nadal jest to poziom akceptowalny. Dodatkowo, przygotowanie oraz wdrożenie procedur jest gwarantem łagodzenia następstw kryzysu, co może skutkować nawet powrotem do pierwszego stopnia na schemacie podatności kryzysowej. Procedury dotyczą zwykle przepływu informacji, sposobów komunikowania z mediami, identyfikacji symptomów, analizy przeżytych kryzysów wraz z opracowaniem listy skutków. Każdy kryzys generuje straty dla przedsiębiorstwa, dlatego jedną z funkcji ściśle związanych z public relations jest wzmacnianie lub odbudowywanie pozycji firmy w sytuacjach kryzysowych⁸⁰. Wśród wybranych poważnych następstw (skutków) sytuacji kryzysowych znajdują się: utrata posiadanych rynków zbytu, utrudnienia w pozyskiwaniu nowych obszarów i rynków, problemy w relacjach z kontrahentami, przekładające się np. na zamówienia, utrata klientów, negatywne zmiany w zakresie zainteresowania ofertą, pogorszenie się funkcjonujących w przestrzeni publicznej opinii na temat przedsiębiorstwa, utrata dotychczas funkcjonującego, stabilnego wizerunku, utrata zaufania, rozwijanie się napięć wewnętrznych, personalnych, rotacja pracowników, konieczność dokonywania zmian w procesach, np. produkcyjnych czy organizacji pracy, generujących dodatkowe, często istotne koszty, negatywne zainteresowanie ze strony mediów i innych grup otoczenia zewnętrznego, problemy z kontrolą nad rozwojem wydarzeń, zwłaszcza tych, które dotyczą obszaru kryzysu, utrata inwestorów lub potencjalnych inwestorów, w tym przerwanie procesu negocjowania umów, trudności w pozyskiwaniu nowych klientów, bankructwo wizerunkowe czy upadłość podmiotu gospodarczego, a także spadek wartości akcji na giełdzie⁸¹. Skutki mogą być ograniczone w sytuacji odpowiedniego podejścia do sytuacji kryzysowej, przygotowania i podjęcia działań planistycznych;
- stopień trzeci nakłada obowiązek stałego monitoringu, gdyż mocno ograniczona została możliwość kontroli zdarzeń. Kryzys uderza nie tylko w sferę wizerunkową, ale także w sytuację ekonomiczną firmy. Łagodzenie jego skutków jest o wiele trudniejsze oraz wymaga większych nakładów zarówno finansowych, jak i czasowych. Wymagane jest zaangażowanie własnych służb PR oraz podmiotów wyspecjalizowanych w kryzysowym public relations. Znacznie trudniej podmiotowi, który znajduje się na trzecim stopniu podatności kryzysowej, zejść do poziomu drugiego, niż z poziomu drugiego cofnąć się do pierwszego. Ważna jest także świadomość menedżerów odpowiadających za procesy komunikacyjne oraz poziom ich wykwalifikowania⁸²;

⁸⁰ M. Dudek, *Wizerunek firmy w sytuacji kryzysowej*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 5, s. 16.

⁸¹ D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Rzeszów 2017, s. 201–202.

⁸² *Ibidem*, s. 160–162.

- stopień czwarty oznacza dla danej firmy stan permanentnego zagrożenia, przy czym wystąpienie kolejnego kryzysu jest tylko kwestią czasu. Może to wynikać z ignorancji menedżerów komunikacyjnych, braku wiedzy, umiejętności i jakiegokolwiek przygotowania. Czwarty stopień informuje o tym, że „podmiot oceniany w kategoriach podatności na kryzys nie potrafi radzić sobie z sytuacjami kryzysowymi bądź jest mocno obciążony tym, że działa w branży bardziej podatnej na kryzys niż inne (opresyjnej)”⁸³.

Na podstawie analizy przebytych kryzysów wizerunkowych przez największe polskie przedsiębiorstwa w latach 2007–2017 można określić rodzaje negatywnych zdarzeń, które częściej dotyczą firm z branż opresyjnych⁸⁴. Są to przede wszystkim:

- publiczne zarzuty,
- plotki,
- hejt i ataki w sieci,
- problemy z jakością produktów lub usług,
- błędy, a także przestępstwa pracowników lub kadry zarządzającej,
- konflikty z organizacjami pozarządowymi czy innymi grupami interesu.

Kryzysy w branżach opresyjnych mają częściej swoje źródła także w niekorzystnych decyzjach i działaniach władz o charakterze administracyjnym, regulacyjnym, kontrolnym i politycznym. Generalnie wśród firm obarczonych ryzykiem opresyjności występuje większa liczba źródeł wywołujących kryzys (średnia 1,26 dla branż opresyjnych i 0,57 w nieopresyjnych)⁸⁵. Zaobserwowana różnica jest istotna statystycznie⁸⁶.

3.4. Ograniczanie ryzyka w oparciu o przygotowanie do kryzysu

Częstotliwość występowania kryzysów wymusza na firmach z branż opresyjnych posiadanie podstawowych mechanizmów obronnych, dlatego wśród tych podmiotów odnotowano wyższy odsetek w kontekście obecności manuala kryzysowego (87% względem 77% wśród branż uznanych za nieopresyjne), organizacji szkoleń komunikacyjnych (55% w porównaniu do 45%) oraz dysponowania sztabem kryzysowym o ustalonym składzie (64% w stosunku do 52%). Ponadto etykieta opresyjności intensyfikuje działania w zakresie rozwoju struktur własnych

⁸³ D. Tworzydło, P. Szuba, *Model pola diagnostycznego jako element wsparcia działań public relations w kryzysie*, „Studia Medioznawcze” 2018, nr 2(73), s. 106.

⁸⁴ W analizach branże opresyjne to 12 sektorów, w których zdiagnozowano wyższy poziom podatności kryzysowej: spożywczy, publiczny, medyczny, farmaceutyczny, finansowy, górniczy, budowlany, ubezpieczeniowy, energetyczny, telekomunikacyjny, paliwowy i motoryzacyjny.

⁸⁵ Analiza statystyczna na podstawie danych z badania Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach.

⁸⁶ $U = 2718$; $p = 0,023$ (test Manna-Whitneya).

służb PR, co potwierdza większa częstotliwość funkcjonowania w firmach z branż opresyjnych komórki PR (48% względem 36%), stanowiska rzecznika prasowego (30% względem 20%) oraz dedykowanego menedżera komunikacyjnego (12% względem 9%)⁸⁷.

Przygotowanie na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej jest elementem, który ogranicza ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie w obszarze zagrożeń wizerunkowych. Te oczywiście mają wpływ na inne obszary funkcjonowania podmiotów gospodarczych, jednakże gdy mowa jest o ryzyku, to dotyka ono większości sfer zarządczych firmy. W związku z powyższym „konsekwentna i ujęta w strategię organizacji praca nad zarządzaniem kryzysowym z pewnością pozwoli osiągnąć efekty, które nawet, jeśli nie zabezpieczą całkowicie, to pozwolą skutecznie minimalizować ryzyko sytuacji kryzysowych”⁸⁸.

Zarządzanie ryzykiem powinno pełnić w organizacji funkcję kluczowego narzędzia wczesnego ostrzegania, bazującego na identyfikacji, nadawaniu priorytetów oraz na tworzeniu strategii działania wraz z etapem wdrożeniowym⁸⁹. Oprócz zarządzania ryzykiem wyróżnić można także inne narzędzia systemu wczesnego ostrzegania o zagrożeniach. Przedsiębiorstwa mogą korzystać m.in. z analiz finansowych, kontroli odchyłeń, wskaźników KPI, analizy SWOT, PEST, spotkań kontrolnych, analizy konkurencji czy z Systemu Informacji Zarządczej⁹⁰.

Im staranniejsze przygotowanie na wypadek wystąpienia kryzysu, tym większe prawdopodobieństwo, że gdy do niego dojdzie, firma będzie w stanie odpowiednio zareagować i przedstawić swój punkt widzenia w kontekście zdarzeń, jakie zaszły w jej otoczeniu. W ramach przygotowania na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych wykonuje się wiele działań, wśród których znajdują się między innymi:

- szkolenia personelu skierowanego do bezpośredniego zaangażowania w kryzysie,
- warsztaty z kadrą pracowników dotyczące procesów komunikacyjnych,
- tworzenie dokumentacji kryzysowej w postaci:
 - manualu kryzysowego,
 - wzorcowych dokumentów operacyjnych, takich jak Q&A, sprostowania, oświadczenia, regulaminy,
 - instrukcji w zakresie np. zasad komunikowania wewnętrznego i zewnętrznego,
- procedury i normy postępowania w określonych sytuacjach trudnych,

⁸⁷ D. Tworzydło, P. Szuba, *Rola profilaktyki antykryzysowej z perspektywy największych polskich przedsiębiorstw oraz agencji public relations na podstawie badań eksperckich*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2019, nr 1(31), s. 119–121.

⁸⁸ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015, s. 244.

⁸⁹ A.H. Dębicka, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Teresy Łuczki, Poznań 2015, s. 70.

⁹⁰ *Ibidem*, s. 79.

- audyty i badania diagnostyczne, np. cykliczne badania satysfakcji klientów.

Na ciekawe trendy w zarządzaniu ryzykiem przez polskie przedsiębiorstwa wskazuje raport Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową⁹¹. Strategie firm coraz częściej odchodzą od fragmentarycznego zarządzania ryzykiem i bazują głównie na nowoczesnym modelu (2/3 ogółu wskazań), co przejawia się w dominacji holistycznego podejścia, uwzględniając szerszą perspektywę „lotu ptaka”. Symptomów nowoczesnego zarządzania należy doszukiwać się także w opiniach dotyczących tego, że ryzyko generuje zarówno zagrożenia, jak i szanse (neutralna definicja ryzyka), oraz że wykorzystywanie szans może pomóc firmie w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak przedsiębiorstwa do oceny wpływu ryzyka nadal stosują proste narzędzia, które nie uwzględniają procesów statystycznych (do stosowania metody Monte Carlo przyznało się tylko 2% ankietowanych). Przykładami tych prostych rozwiązań są: metoda scenariuszy, analiza wrażliwości (po 40% stosowania przy każdym narzędziu) oraz metoda intuicyjna (30% badanych firm bazuje tylko na doświadczeniu menedżerów). Niepokoić może fakt, że 4% przedsiębiorstw zachowuje całkowitą bierność w aspekcie oceny wpływu ryzyka na strategię funkcjonowania na rynku⁹². Wśród zagrożeń, które mogą determinować problemy w realizacji strategii firmowej, dominuje spadek popytu oraz ryzyko walutowe (ponad 40% wskazań na jedną z dwóch odpowiedzi „W perspektywie 2–3 najbliższych lat ryzyko będzie większe niż obecnie” lub „będzie zdecydowanie większe niż obecnie”). Generalnie, spore znaczenie mają ryzyka regulacyjno-prawne⁹³.

Tabela 14. Znaczenie ryzyka dla rozwoju firmy na podstawie danych IBnGR

Ryzyko:	%
Spadku popytu	46,4
Walutowe	42,9
Płynności	39,3
Regulacyjne/prawne	39,3
Kredytowe	37,5
Stopy procentowej	26,8
Reputacji	18,2
Przerw w działalności	10,7

Źródło: IBnGR, *Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego. Perspektywa sektora MSP*, Gdańsk 2012, s. 114.

⁹¹ W badaniach brało udział 60 firm z listy największych przedsiębiorstw w Polsce pod względem przychodów. Głównym celem badania był pomiar wzajemnych relacji między opracowaniem i realizacją strategii przedsiębiorstwa a zarządzaniem ryzykiem.

⁹² S. Kasiewicz, B. Lepczyński, P. Górski, *Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu*, Gdańsk 2012, s. 113–114.

⁹³ *Ibidem*, s. 111.

Przygotowanie to także obserwacja i analiza tego, co się dzieje wokół firmy, w jej otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. W oparciu o wspomnianą analizę wyciąga się wnioski i wdraża to, co jest wymagane. Dobre przygotowanie, które szczególnej wagi nabiera w przypadku podmiotów funkcjonujących w tzw. branżach opresyjnych, jest elementem kluczowym w ograniczaniu ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu zdarzeń wizerunkowo niekorzystnych na inne sfery i obszary prowadzonej działalności.

Odpowiednie przygotowanie pozwala także ograniczyć koszty wychodzenia z kryzysu. Adam Łaszyn wyróżnia następujące kategorie kosztów, jakie może ponieść firma w skutek perturbacji wizerunkowych:

- finansowe bierno (spadek sprzedaży, utrata klientów, straty materialne),
- finansowe czynne, które wynikają z działań antykryzysowych, np. koszty wycofania towaru z rynku, konieczności sfinansowania akcji medialnej czy kampanii PR,
- długoterminowe – związane ze spadkiem zaufania do marki⁹⁴.

Jednym z modeli stosowanych do zarządzania ryzykiem jest trzystopniowy system jego oceny (*three lines of defence*), który wykorzystuje firma WPP plc⁹⁵. W pierwszym kroku (*Company Reviews*) każda z sieci, której właścicielem jest WPP, wdraża miesięczne i kwartalne procedury w celu dokonania przeglądu swojej działalności. Jednocześnie firma matka (WPP) wspiera poszczególne sieci poprzez organizację szkoleń i przekazywanie wskazówek w zakresie procesu sprawozdawczości finansowej, monitorowania i raportowania. W kolejnym kroku (*Executive Management Reviews*) oceny poszczególnych firm trafiają do zarządu wykonawczego w ramach miesięcznych raportów oraz kwartalnych spotkań. Na spotkaniach zarządu omawiane są ewentualne zmiany w profilu ryzyka, które nastąpiły od czasu poprzedniego zebrania, m.in. szanse i zagrożenia dla poszczególnych sieci, zmiany kadrowe, księgowo i regulacyjne, etyczny wymiar prowadzonego biznesu. Analizowany jest także temat ogólnych praktyk zarządzania korporacją. Ostatni etap (*Internal Audit and Audit Committee Oversight*) to audyt wewnętrzny, który dostarcza niezależnej oceny zarządzania ryzykiem wraz z uwzględnieniem kontroli wewnętrznej w danych sieciach. WPP dysponuje listą potencjalnie kryzysowych czynników, która jest stale aktualizowana i omawiana⁹⁶.

⁹⁴ A. Łaszyn, *Trafieni w czulą strunę*, <https://alertmedia.pl/baza-wiedzy/poradnik/trafieni-w-czula-strune/> (dostęp: 20.09.2019 r.).

⁹⁵ Międzynarodowa firma działająca w branży reklamowej, public relations, mediów i badań rynku. Jest właścicielem m.in. Ogilvy, J. Walter Thompson, Young & Rubicam, Gray, IMRB, Millward Brown, Burson-Marsteller, Hill & Knowlton, TNS, GroupM, Kantar oraz Cohn & Wolfe.

⁹⁶ WPP, *Annual Report and Accounts 2018*, Londyn 2018, s. 78–79.

4. Trendy w kryzysowym public relations

Stale prowadzona obserwacja otoczenia organizacji stanowi trzon działań zmierzających do zapobiegania kryzysom wizerunkowym. Strategia zapobiegawcza to zdaniem Krystyny Wojcik najważniejsza metoda z punktu widzenia istoty i zasad PR⁹⁷. Często bywa jednak tak, że dopiero sytuacja kryzysowa wyzwała w zarządach firm potrzebę wdrożenia zestawu narzędzi profilaktycznych i budowy systemu odpornościowego. Zdarzają się również sytuacje nieprzewidywalne, na które nawet bardzo dobrze wykwalifikowane służby PR nie mają wpływu, gdyż nie wiedzą, co dokładnie się wydarzy. Zawsze jednak pozostaje pole manewru, czyli sposób reakcji na niekorzystne dla nas fakty. Reakcja, a nie same wydarzenia, decyduje o wizerunku firmy podczas kryzysów i na jej podstawie dokonywana jest ocena przez media oraz zapadają „wyroki” opinii publicznej wraz z przydziałem ról (kto jest dobry, a kto zły)⁹⁸. Analizy w niniejszym rozdziale skupione są wokół kilku pytań badawczych:

- Co decyduje o efektywności zarządzania antykryzysowego?
- Na czym polega skuteczna komunikacja kryzysowa?
- Za pomocą jakich narzędzi należy budować system odpornościowy organizacji, który ma chronić jej wizerunek w sytuacjach kryzysowych?
- W jakich okolicznościach klienci agencji PR decydują się korzystać z usług związanych z zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych?

4.1. Zarządzanie antykryzysowe

Zarządzanie antykryzysowe to bardzo trudny proces obarczony ryzykiem popełnienia kosztownych błędów w przypadku niewłaściwej antycypacji możliwego do zaistnienia kryzysu (najczęściej w formie planu na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej). W związku z powyższym zalecanym rozwiązaniem jest korzystanie z pomocy specjalistów dysponujących wiedzą oraz doświadczeniem w pracy przy projektach kryzysowych. Podejmowanie działań zapobiegawczych wyzwała w członkach zespołu czujność, ogranicza stres i potencjalną panikę, gdy jednak do kryzysu dojdzie, uczy procedur i pozwala optymalizować metody, jak

⁹⁷ K. Wojcik, *Public relations...*, s. 370.

⁹⁸ A. Łaszyn, *Komunikacja kryzysowa [w:] Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Warszawa 2011, s. 156.

również sam czas reakcji⁹⁹. Ankietowanych PR-owców zapytano o ocenę skuteczności tego procesu na podstawie posiadanych doświadczeń. Ich zadaniem było oszacowanie przy użyciu skali ilościowej potencjalnych efektów w zakresie przygotowania, przewidywania i wreszcie unikania kryzysów poprzez działania zapobiegawcze (tabela 15).

Każdy z trzech powyższych elementów zapobiegawczych wpływa na pozostałe, aczkolwiek najsilniejsza korelacja przy $p < 0,001$ występuje pomiędzy przygotowaniem a przewidywaniem ($\rho = 0,605$). Przewidywanie kryzysów stanowi element szerszej strategii przygotowawczej, stąd kierunek interpretacji, iż poprzez stały monitoring, który ma na celu wykrywanie nawet potencjalnych sygnałów ostrzegawczych, organizacja staje się bardziej odporna i lepiej przygotowana na perturbacje wizerunkowe. W przypadku dwóch pozostałych współczynników zasadne jest wnioskowanie o niemal dwukrotnie słabszej sile wpływu przygotowania ($\rho = 0,318$) oraz przewidywania ($\rho = 0,362$) na unikanie kryzysów wizerunkowych. Zdaniem badanych monitoring i analiza otoczenia zwiększa szanse sukcesu, za jaki należy uznać niedopuszczenie do wybuchu kryzysu w firmie.

Tabela 15. Skuteczność zarządzania antykryzysowego jako procesu działań public relations

Proszę w oparciu o własne doświadczenie zawodowe ocenić za pomocą poniższej skali od 0 do 10, na ile jest możliwe, aby...		Statystyki ^a				
		M	SD	Me	V	
Nie jest możliwe	przygotować organizację na ryzyko wystąpienia większości wizerunkowych sytuacji kryzysowych?	Jest całkowicie możliwe	7,50	1,794	8	24%
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					
	przewidzieć wystąpienie większości wizerunkowych sytuacji kryzysowych w organizacji?		6,96	1,783	7	26%
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					
	uniknąć wystąpienia większości wizerunkowych sytuacji kryzysowych w organizacji?		5,99	2,158	6	36%
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					

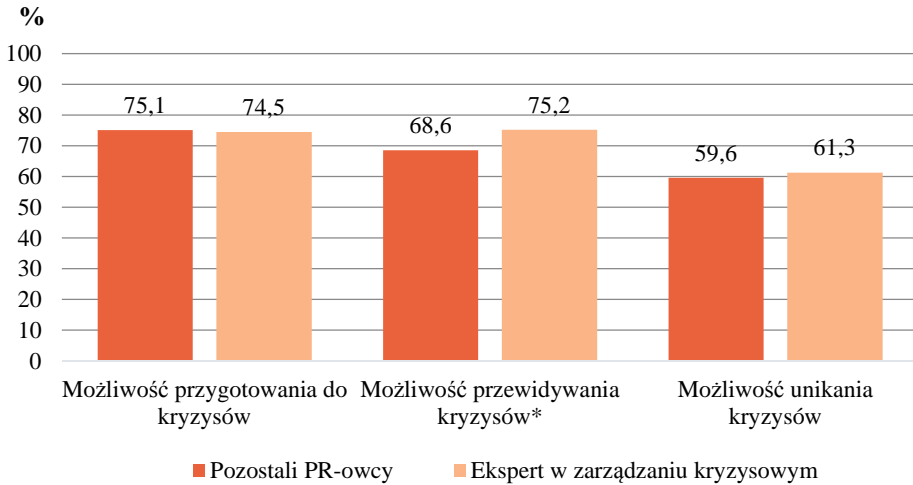
^a Znaczenie symboli: M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, V – współczynnik zmienności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

⁹⁹ D. Tworzydło, *Public relations praktycznie...*, s. 160.

Badani wysoko ocenili skuteczność procesu zarządzania antykrzysowego, a zwłaszcza aspekt przygotowania organizacji na ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowych. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że zdaniem 75% PR-owców to właśnie odpowiednie procedury pozwalają wypracować system odpornościowy, który może być efektywnie stosowany w przypadku większości kryzysów wizerunkowych. Co więcej, aż 11% ankietowanych było tego całkowicie pewnych (ocena maksymalna na poziomie 10 punktów w zastosowanej skali). Nieco trudniejsze zadanie to samo przewidywanie bazujące na rozpoznawaniu potencjalnych źródeł kryzysu, np. poprzez monitoring mediów czy audyt komunikacyjny wśród kadry pracowniczej. W tym wypadku średnia spadła poniżej 7 punktów, co wskazuje na częstsze wątpliwości specjalistów z branży PR. Tylko 6% nie miało żadnych obiekcji, co do skuteczności stosowania procesu diagnostycznego. Jednak relatywnie najwięcej trudności związanych było z pytaniem szacującym szanse uniknięcia większości wizerunkowych sytuacji kryzysowych. Kłopoty z ustosunkowaniem się badanych do tej kwestii potwierdzają wyliczone statystyki (najwyższe odchylenie standardowe oraz wysoki współczynnik zmienności), porównywalny odsetek odpowiedzi opozycyjnych (3% zazaczyło na skali wartość minimalną przy 4% wskazań maksymalnych) oraz częste korzystanie z wariantu środkowego o charakterze nierozstrzygającym – 23% wskazań na ocenę pięć w zastosowanej skali. Ankietowani byli świadomi, iż kryzysy wizerunkowe są zjawiskami powszechnymi, niejako wpisanymi w działalność gospodarczą i prawa rynku, stąd stosunkowo niska średnia 5,99.

Za skutecznością przygotowania do kryzysów relatywnie najmocniej opowiadali się przedstawiciele agencji PR zrzeszonych w ZFPR (średnia 7,81), zaś największe szanse w zakresie przewidywania sytuacji kryzysowych dostrzegają PR-owcy z najdłuższym stażem pracy w branży (16 lat i więcej przy wartości średniej na poziomie 7,56). Z kolei z twierdzeniem, że większości wizerunkowych sytuacji kryzysowych w organizacji można uniknąć, zgadzali się głównie respondenci zatrudnieni w agencjach z długą historią funkcjonowania na rynku – średnia 6,43 dla firm świadczących usługi public relations minimum 16 lat. Interesujący rozkład w kontekście oszacowania szans przygotowania, przewidywania oraz unikania kryzysów zawiera analiza odpowiedzi ekspertów oraz pozostałych specjalistów ds. public relations (wykres 13).



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Wykres 13. Skuteczność zarządzania antykryzysowego w opinii ekspertów i pozostałych uczestników badania

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Szanse na przygotowanie się do kryzysów wizerunkowych oraz umiejętne ich unikanie to elementy oceniane w porównywalny sposób przez grupę ekspertów i pozostałych badanych. Istotne zróżnicowanie zachodziło w obrębie możliwości przewidywania symptomów kryzysów wizerunkowych. W tym aspekcie większy potencjał dostrzega grono eksperckie z bogatym doświadczeniem zawodowym (75,2%) niż pozostali PR-owcy (68,6%)¹⁰⁰. Może to wynikać ze znajomości narzędzi diagnostycznych i częstotliwości realizacji projektów z zakresu komunikacji kryzysowej. Szybkość reakcji na sygnały pojawiających się zagrożeń to kluczowy element, który może sprawić, że sytuacja problemowa nie przerodzi się w poważny kryzys. Z danych PRESS-SERVICE Monitoring Mediów wynika, że coraz więcej firm oprócz usług związanych z wyszukiwaniem informacji i analizą konkurencji czy produktów zamawia także zestaw zagadnień do obserwacji potencjalnych sytuacji kryzysowych. Sebastian Bykowski podkreśla, że ponad 85% ogółu klientów korzystających z monitoringu mediów ma również uruchomiony pakiet związany z tematami wrażliwymi wizerunkowo czy wręcz kryzysowymi¹⁰¹.

¹⁰⁰ $U = 2087,5$; $p = 0,045$ (test Manna-Whitneya).

¹⁰¹ D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach...*, s. 85–87.

Tabela 16 jest z macierzą korelacyjną, która miała na celu sprawdzenie testowanych powiązań dla aspektów zarządzania antykrzysowego i kluczowych zmiennych m.in. mierzących poziom kompetencji badanych czy siłę relacji agencji z organizacją branżową.

Tabela 16. Elementy zarządzania antykrzysowego w korelacji z profilem próby

Współczynnik korelacji	Płaszczyzna obiektywna		Płaszczyzna subiektywna		Wymiar agencji PR	
	staż pracy w branży PR	liczba projektów kryzysowych	ocena doświadczeń w PR	ocena doświadczeń w zarządzaniu kryzysowym	obecność na rynku w latach	siła relacji ze ZFPR
Szanse przygotowania	0,153*	0,018	0,078	0,096	-0,066	0,046
Szanse przewidywania	0,220**	0,124	0,193**	0,191**	0,011	0,028
Szanse uniknięcia	-0,010	0,206**	0,110	0,145*	0,003	-0,029

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$
 N = 204 (pomiar za pomocą rho Spearmana)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Im wyższy poziom kompetencji badanych, tym lepiej oceniali oni szanse przewidywania wystąpienia większości wizerunkowych sytuacji kryzysowych w organizacji. Najsilniejszy wpływ wywiera staż pracy w branży ($\rho = 0,220$). Był to także jedyny istotnie korelujący czynnik w kontekście oszacowania efektywności przygotowania antykrzysowego. Więcej szans na ustrzeżenie się od ryzyka kryzysu widzą osoby, w których portfolio zawodowym widnieje duża liczba zrealizowanych projektów z zakresu komunikacji kryzysowej oraz takie, które są pewne swoich kompetencji w kryzysowym public relations. Zarówno okres funkcjonowania agencji na rynku, jak i siła relacji ze ZFPR nie koreluje z testowanymi elementami zarządzania antykrzysowego.

W przekroju testowanych elementów zarządzania antykrzysowego, tj. przygotowanie, przewidywanie i unikanie, jedynie ten ostatni koreluje ze wskaźnikiem styczności z kryzysem wizerunkowym. Wraz ze wzrostem średniorocznej liczby projektów, w których badani mieli za zadanie zarządzać kryzysem (wskaźnik styczności), rośnie także ich pewność co do tego, że można uniknąć większości wizerunkowych sytuacji kryzysowych. Jest to optymistyczny wniosek zarówno dla klientów agencji PR, który pokazuje korzystny trend na rynku usług, jak i dla samych agencji, gdyż ich praca przynosi zakładane efekty w postaci skutecznego zapobiegania kryzysom w różnego typu organizacjach.

Tabela 17. Wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym w korelacji z elementami zarządzania antykryzysowego

Współczynnik korelacji	Szanse:		
	przygotowania na kryzys	przewidywania kryzysu	uniknięcia kryzysu
Wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym	-0,040	0,056	0,225***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$
 N = 204 (pomiar za pomocą rho Spearmana)

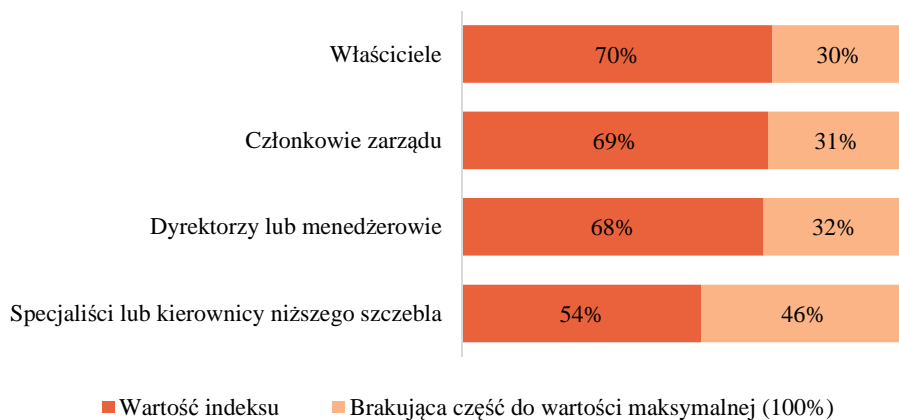
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Na potrzeby badań został zaprojektowany miernik (indeks), który poglądowo przedstawia efektywność zarządzania antykryzysowego w opinii ankietowanych¹⁰², rozumianego jako proces przygotowania, przewidywania i wreszcie niedopuszczenia do wystąpienia kryzysów wizerunkowych. Strukturę wskaźnika tworzyły trzy zmienne mierzone na skali od 0 do 10, szacujące szanse przygotowania, przewidywania oraz uniknięcia większości kryzysów wizerunkowych w przekroju sumy punktowej. Niskie wartości odpowiadały odpowiedziom negatywnym, zaś wysokie – pozytywnym. Struktura indeksu została poddana analizie rzetelności¹⁰³. Wartości indeksu mieszczą się w przedziale od 0 do 100%. Im wyższa wartość, tym silniejsze przekonanie o skuteczności zarządzania. Średnia dla całej próby to 68,2%. Wśród ogółu badanych zaledwie 2% specjalistów ds. public relations udzieliło odpowiedzi, które w przekroju indeksu dały wynik maksymalny – 100%. Natomiast wcale nie odnotowano opinii na temat braku efektywności zarządzania antykryzysowego (relatywnie najniższy wynik indeksu to 16,7%). Jak można było przypuszczać, stosunkowo najwyższa wartość indeksu występowała w grupie agencji, które uznały zarządzanie kryzysowe za jedną z wiodących sfer zadaniowych w prowadzonej działalności (70,5%) oraz wśród warstwy wyodrębnionych ekspertów ds. kryzysowego public relations (70,3%). Zaprojektowany indeks wzrasta wraz z autodeklaracjami doświadczeń badanych

¹⁰² Statystyki opisowe dla wskaźnika: liczba wskazań (204), średnia (68,154), mediana (70), dominanta (70 i 76,7), odchylenie standardowe (14,831), rozstęp (83,3), minimum (16,7), maksimum (100,0), suma (13903,3), współczynnik zmienności V (22%).

¹⁰³ Analiza przeprowadzona w programie statystycznym, która ma za zadanie wskazać, czy poszczególne elementy tworzące skalę badają to samo zjawisko. Przyjmuje wartość od 0 do 1. Uzyskanie wyniku w granicach 0,7 oznacza, że zaprojektowana skala jest rzetelna (poszczególne pozycje są spójne i badają to samo zjawisko). Wynikiem analizy jest wartość statystyki Alfa Cronbacha, która w przypadku indeksu efektywności zarządzania antykryzysowego wynosiła 0,663 dla liczby pozycji równej 3.

zarówno w ujęciu szerszym (public relations)¹⁰⁴, jak i węższym (zarządzanie kryzysowe)¹⁰⁵. Podobny trend występuje przy uwzględnieniu lat pracy w branży¹⁰⁶ oraz liczby projektów dotyczących PR kryzysowego¹⁰⁷.



Wykres 14. Indeks efektywności zarządzania antykryzysowego względem hierarchii stanowisk

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR

Osoby pełniące funkcje decyzyjne (wysoki szczebel w układzie stanowisk firmowych) lepiej oceniły efektywność zarządzania antykryzysowego w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi jako specjaliści lub kierownicy niższego szczebla. W grupie właścicieli, prezesów i członków zarządu oraz w pionie dyrektorskim nasycenie indeksu oscyloowało w granicach 70% i było istotnie wyższe od wartości wyliczonej w warstwie pracowników szeregowych – 54%¹⁰⁸. Lepsza ocena potencjału metodologii kryzysowej to zapewne efekt szerszego wachlarza doświadczeń w pracy przy projektach związanych z kryzysami wizerunkowymi. Wystarczy powiedzieć, że specjaliści mają w swoim portfolio średnio 7 projektów, zaś zatrudnieni na stanowiskach dyrektorskich – 19. Wśród przedstawicieli zarządu średnia rośnie do poziomu 45 projektów, zaś właściciele deklarowali aktywny udział w 22 projektach. W grupie badanych, która bierze aktywny udział w przynajmniej dwóch projektach z zakresu zarządzania kryzysowego w ciągu

¹⁰⁴ rho = 0,166; p = 0,018; n = 204.

¹⁰⁵ rho = 0,169; p = 0,016; n = 204.

¹⁰⁶ rho = 0,139; p = 0,048; n = 204.

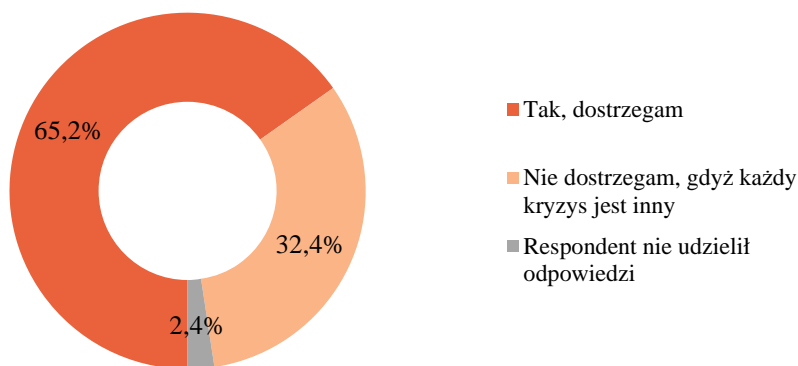
¹⁰⁷ rho = 0,155; p = 0,027; n = 204.

¹⁰⁸ F = 4,115 przy p < 0,01. Analiza na podstawie porównań wielokrotnych testami *post hoc* Tukeya dla równych wariancji: właściciele vs. specjaliści lub kierownicy niższego szczebla (p = 0,003), członkowie zarządu vs. specjaliści lub kierownicy niższego szczebla (p = 0,016), dyrektorzy lub menedżerowie vs. specjaliści lub kierownicy niższego szczebla (p = 0,015).

roku, ocena efektywności zarządzania antykrzysowego oscylowała na poziomie 70%, natomiast wśród osób z mniejszą średnioroczną realizacją wynosiła 67%.

4.2. Elementy wspólne sytuacji kryzysowych

Sytuacje kryzysowe to zjawiska o charakterze niekorzystnym dla podmiotu, którego struktur dotyczą, dlatego lepsze zrozumienie ich natury może stanowić wsparcie zarówno w rozwiązywaniu, jak i ograniczeniu skutków generowanych przez nie problemów. Opisany w niniejszej publikacji projekt badawczy niesie za sobą niewątpliwą wartość edukacyjną, ponieważ pozwala identyfikować elementy stałe, które specjaliści ds. public relations obserwują podczas swojej pracy zawodowej.



Wykres 15. Wspólny mianownik kryzysów wizerunkowych¹⁰⁹

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Niemal 2/3 badanych widzi podobieństwa w kryzysach wizerunkowych, którymi mieli okazję już zarządzać. Dwukrotnie mniej PR-owców twierdzi, że każdy kryzys jest inny, stąd nieuzasadnione jest szukanie wspólnego mianownika. Marginalny odsetek (2,4%) nie był w stanie jednoznacznie odpowiedzieć na powyższe pytanie.

Odpowiedzi związane z identyfikacją elementów wspólnych dla kryzysów wizerunkowych częściej pojawiały się wśród osób z wyższym poziomem doświadczenia zawodowego zarówno w wymiarze subiektywnych autodeklaracji,

¹⁰⁹ Na podstawie pytania: „Czy dostrzega Pan/i wspólny mianownik kryzysów wizerunkowych, z którymi miał/a Pan/i dotychczas do czynienia?”, N = 204 (w %).

jak i obiektywnych wskaźników kompetencji. Najsilniejszy wpływ na dostrzeganie podobieństw wywiera liczba zrealizowanych projektów w ramach problematyki zarządzania kryzysowego. Statystyczny badany PR-owiec, udzielając odpowiedzi twierdzącej, miał w swoim portfolio zawodowym ponad 27 realizacji (średnia 27,47), zaś średnia dla grupy uznającej, że każdy kryzys jest inny, była równa 21,12¹¹⁰. Dodatkowo lepiej oceniana była efektywność zarządzania anty-kryzysowego w grupie respondentów, którzy zauważają podobieństwa (indeks 69,8%), względem tych, którzy twierdzą, że każdy kryzys jest inny (indeks 64,7%)¹¹¹.

Profil agencji w istotny sposób różnicuje podejście do kryzysów wizerunkowych. Podmioty specjalizujące się w komunikacji kryzysowej istotnie częściej deklarowały, że kryzysy mają wspólny mianownik. Ponad 3/4 przedstawicieli tego typu firm zdecydowało się odpowiedzieć w ten sposób na zadane pytanie. Wśród agencji z inną niż kryzysowa ofertą usług wskaźnik nie przekroczył 60%. Co więcej, w przypadku agencji pokrewnych, tj. interaktywnych, zajmujących się głównie marketingiem, reklamą, badaniami i konsultingiem, rozkład odpowiedzi twierdzących i przeczących był porównywalny z bardzo wysokim odsetkiem wskazań nierozstrzygających (8,7%). Zasadny jest zatem wniosek, że rodzaj świadczonych usług ma przełożenie na dostrzegalność podobieństw w sferze zarządzania wizerunkowymi sytuacjami kryzysowymi (tabela 18), natomiast pozostały zestaw zmiennych (hierarchia stanowisk, relacje ze ZFPR, podział ekspercki) nie różnicował w istotny sposób odpowiedzi badanych.

Tabela 18. Dostrzegalność podobieństw kryzysów względem profilu agencji

Czy dostrzega Pan/i wspólny mianownik kryzysów wizerunkowych?	Główna sfera zadaniowa agencji ^a		Specjalizacja główna ^b	
	zarządzanie kryzysowe	pozostałe	agencja PR	pozostałe
	N = 70	N = 134	N = 181	N = 23
Kryzysy mają wspólny mianownik	77,2%	58,9%	67,4%	47,8%
Każdy kryzys jest inny	21,4%	38,1%	30,9%	43,5%
Respondent nie odpowiedział	1,4%	3,0%	1,7%	8,7%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

^a chi-kwadrat = 6,718; p = 0,035; V Kramera = 0,181.

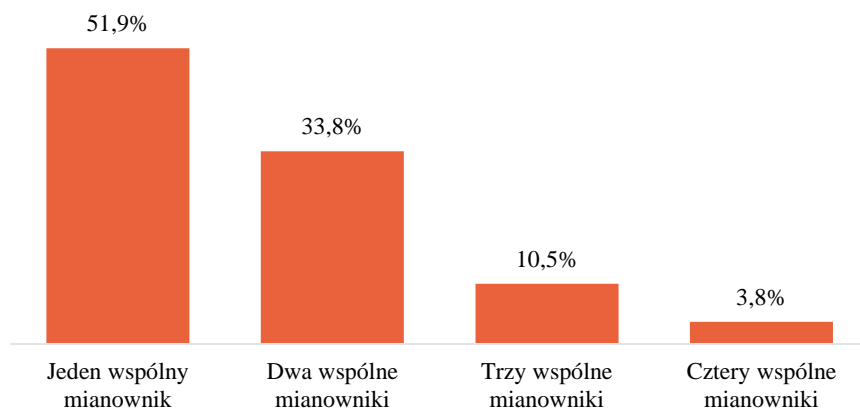
^b chi-kwadrat = 6,316; p = 0,043; V Kramera = 0,176.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

¹¹⁰ U = 2966; p = 0,001 (test Manna-Whitneya).

¹¹¹ U = 3451; p = 0,014 (test Manna-Whitneya).

Respondenci, którzy dostrzegają wspólny mianownik kryzysów wizerunkowych (65,2% próby), mieli za zadanie zdefiniowanie tych elementów za pomocą haseł przedmiotowych (pytanie otwarte). Analiza treści odpowiedzi badanych PR-owców pozwoliła opracować 11 kategorii tematycznych. Rozkład częstości prezentuje odpowiedzi wielokrotne, gdyż zdarzały się sytuacje, w których badani wskazywali kilka czynników (średnia 1,66). Zdecydowana większość podawała jednak jeden element (51,9%), co trzeci specjalista ds. public relations wymieniał dwa elementy, zaś 10,5% podało trzy przykłady. Ponadto cztery wspólne mianowniki zostały wskazane przez 3,8% ankietowanych.



Wykres 16. Liczba zdefiniowanych podobieństw kryzysów wizerunkowych¹¹²

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Dwie zmienne z profilu próby w istotny sposób wpływają na skalę dostrzeżalności podobieństw w kryzysach wizerunkowych. Im więcej punktów doświadczenia zawodowego w public relations byli skłonni przypisać sobie badani, tym więcej analogii dostrzegali podczas zarządzania sytuacjami kryzysowymi¹¹³. Dodatkowo, wśród agencji z województwa mazowieckiego średnia liczba zdefiniowanych podobieństw kryzysów wizerunkowych była wyższa niż w grupie podmiotów, które mają swoje siedziby w pozostałych regionach (1,78 względem 1,54)¹¹⁴.

¹¹² Analiza obejmuje tylko odpowiedzi osób, które dostrzegają podobieństwa kryzysów (n = 133).

¹¹³ rho = 0,227; p = 0,009; n = 133.

¹¹⁴ U = 1790; p = 0,037 (test Manna-Whitneya).

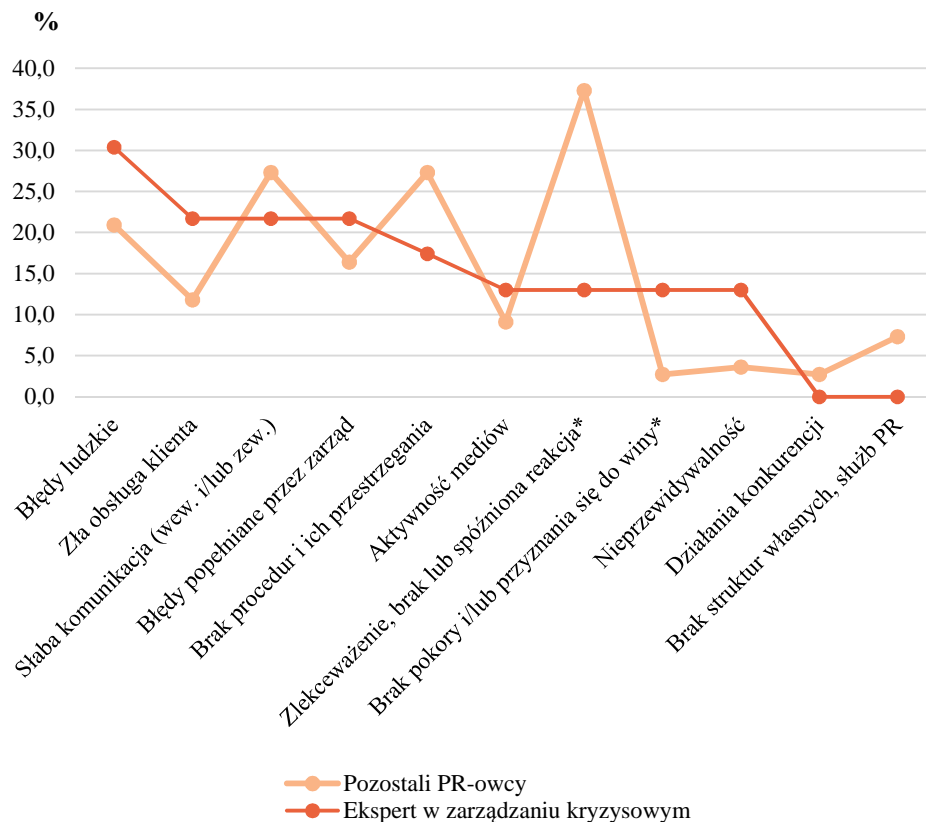
Tabela 19. Podobieństwa w kryzysach wizerunkowych¹¹⁵

Wspólny mianownik kryzysów wizerunkowych, to:	%
Zlekceważenie sytuacji, brak lub spóźniona reakcja	33,1
Słaba komunikacja wewnętrzna i/lub zewnętrzna	26,3
Brak procedur i ich przestrzegania	25,6
Błędy ludzkie	22,6
Błędy popełniane przez zarząd	17,3
Zła obsługa klienta	13,5
Aktywność mediów	9,8
Brak struktur własnych, służb PR	6,0
Nieprzewidywalność	5,3
Brak pokory i/lub przyznania się do winy	4,5
Działania konkurencji	2,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Ankietowani mieli tendencje do wskazywania sekwencji różnych błędów, które doprowadziły do powstania kryzysów. W oparciu o ten wymiar opisywali podobieństwa sytuacji, z którymi musieli się mierzyć podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Słowo „zaniechanie” najlepiej podsumowuje etap poszukiwania podobieństw kryzysów wizerunkowych. Średnio co trzecia odpowiedź związana była z lekceważeniem sytuacji, gdyż reakcje firm w obliczu zagrożenia są podejmowane zbyt późno lub co gorsza – wcale ich nie ma. Kolejny problem stanowi niska jakość komunikacji wewnętrznej oraz brak odpowiednich procedur. W ten sposób odpowiadała 1/4 respondentów, którzy byli w stanie zdiagnozować wspólny mianownik kryzysów wizerunkowych. Błędy wywoływane przez ludzi (głównie kadrę pracowniczą) to także spory problem dla zarządów firm próbujących utrzymać stabilną pozycję przedsiębiorstwa na rynku (22,6%). Aczkolwiek „wina” często spoczywa także na barkach samego zarządu, co potwierdziły wskazania specjalistów PR, którzy z zewnątrz analizują sytuację podmiotów uwikłanych w problemy wizerunkowe (17,3%). Spory odsetek odpowiedzi związany był ze źle prowadzonym procesem obsługi klienta (13,5%) oraz wskazywał na wzrost zainteresowania mediów, które stanowią platformę rozgrywki kryzysowej (9,8%). Pojawiały się również odpowiedzi wskazujące, że tym, co łączy kryzysy wizerunkowe, jest brak wydzielonych struktur antykryzysowych w firmach, nieprzewidywalność wydarzeń, nieprzyznawanie się do winy oraz działania konkurencji, które wpływają na wizerunek podmiotów dotkniętych kryzysami.

¹¹⁵ Na podstawie pytania: „Jakie są podobieństwa kryzysów wizerunkowych, przy których Pan/i pracował/a?”, N = 133 (odpowiedzi wielokrotne na podstawie 221 obserwacji w %).



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Wykres 17. Podobieństwa kryzysowe wskazywane przez ekspertów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Różnice w ocenie podobieństw kryzysowych pomiędzy grupą ekspertów a pozostałymi PR-owcami dotyczą zwłaszcza aspektu związanego z niewłaściwym czasem reakcji oraz brakiem pokory i/lub przyznania się do winy. Pierwszy z czynników istotnie częściej akcentowali badani spoza grona eksperckiego¹¹⁶, zaś drugi – sami eksperci¹¹⁷. Najczęściej spotykanym wspólnym mianownikiem kryzysów wizerunkowych w opinii ekspertów są błędy ludzkie (30,4%), zaś reszta próby opowiadała się za kategorią „Zlekceważenie, brak lub spóźniona reakcja” (37,3%).

¹¹⁶ chi-kwadrat = 5,044; $p = 0,025$; Phi = 0,195.

¹¹⁷ chi-kwadrat = 4,700; $p = 0,030$; Phi = 0,188.

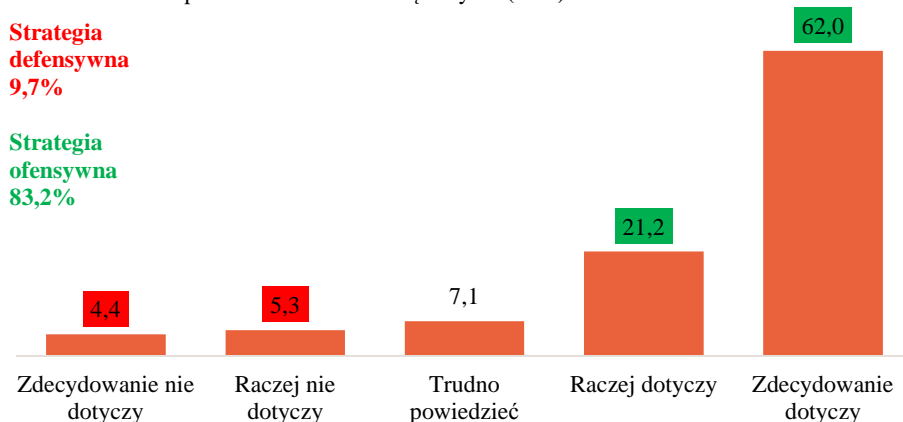
Polityka informacyjna, jaką mogą stosować firmy w przypadku wystąpienia kryzysu, dzieli się na strategię defensywną lub ofensywną. Występują także warianty mieszane z silniejszym ukierunkowaniem na atak lub aspekty obronne. W ostatecznym rozrachunku to przebieg kryzysu determinuje wybór konkretnej ścieżki komunikowania, aczkolwiek można wyróżnić pewne elementy przypisane do bardziej otwartego lub powściągliwego przekazywania informacji. Model defensywny często spotykany jest w przedsiębiorstwach działających na rynku *business-to-business* (B2B), gdzie nacisk kładziony jest na nieobciążanie społeczeństwa wiadomościami o wydarzeniach, które bezpośrednio go nie dotyczą. Zarząd firmy wychodzi z założenia, że tego typu informacje są zbędne albo mogą przyczynić się do wzmocnienia istniejącej sytuacji kryzysowej. Jednym z rozwiązań stosowanych w kontaktach z mediami jest taktyka tzw. zamkniętą twierdzą, czyli blokowanie informacji przed otoczeniem zewnętrznym. Z kolei przy ofensywnej polityce informacyjnej osoby odpowiedzialne za komunikowanie za wszelką cenę dążą do marginalizowania deficytu danych o firmie, która aktualnie mierzy się z problemami wizerunkowymi. Otwartość częściej charakteryzuje firmy z sektora *business-to-consumer* (B2C), co ściśle związane jest z obsługą masowego klienta. Ważną rolę w tego typu strategii pełni gotowość współpracy z mediami wraz z omówieniem przyczyn, tła kryzysu i wcześniej analizowanej gotowości przyznania się do winy. Prowadzenie aktywnego dialogu ze współpracownikami także wpisuje się w ramy koncepcyjne strategii ofensywnej¹¹⁸.

Z przywołanych wcześniej badań realizowanych wśród największych polskich przedsiębiorstw (edycja 2017) można wyciągnąć wnioski dotyczące postawy menedżerów odpowiedzialnych za procesy komunikacyjne. Chodzi o wymiar ich współpracy z mediami podczas sytuacji kryzysowych. Należy doprecyzować, że większość menedżerów na pytanie o sposób definiowania komunikacyjnych sytuacji kryzysowych odpowiadała poprzez podawanie listy efektów, które kryzysy wywołują. Natomiast w mniejszym stopniu zwracali oni uwagę na cechy opisowe. Stąd najczęściej podawane definicje dotyczyły dotkliwości kryzysów (50%), wpływu na wizerunek organizacji (44%), pojawiającej się krytyki medialnej (19%) czy konkretnych przykładów z życia (14%)¹¹⁹.

¹¹⁸ W. Rydzak, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Pierwsze ćwierćwiecze...*, s. 286–287.

¹¹⁹ D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach...*, s. 30.

„W sytuacjach kryzysowych lepiej jest bazować na współpracy z mediami niż stosować taktykę zamkniętej twierdzy, czyli blokowanie informacji przed otoczeniem zewnętrznym” (w %)



Wykres 18. Strategie stosowane w sytuacjach kryzysowych¹²⁰

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach. Podsumowanie 10 lat badań nad kryzysami*, Rzeszów 2018, s. 59–60.

Przedsiębiorstwa uznawane za liderów polskiej gospodarki zdecydowanie częściej bazują na strategii ofensywnej, której podstawą jest otwartość w relacjach z mediami (takie działania deklaruje ponad osiem na dziesięć dużych firm), jednak co dziesiąta firma bardziej skłania się do wdrożenia modelu blokowania informacji przed otoczeniem zewnętrznym. Nieinformowanie środków masowego przekazu może okazać się działaniem zgubnym w dłuższej perspektywie czasowej, gdyż dodatkowo potęguje zainteresowanie dziennikarzy, co może prowadzić do zaognienia sytuacji kryzysowej. Ponadto w świecie pręźnie rozwijających się mediów społecznościowych stan pustki informacyjnej jest krótkotrwały. Jeżeli organizacja nie wyda stosunkowo szybko oficjalnego komunikatu, to media same wypełnią tę lukę, a to często prowadzi do występowania nieścisłości, plotek czy negatywnych opinii, które ze zdwojoną siłą uderzają w organizację dotkniętą kryzysem¹²¹. Monika Kaczmarek-Śliwińska podkreśla, że w sytuacji braku oficjalnego komunikatu firmy dziennikarze zainteresowani daną sprawą nie pozostają bierni. Szukają innych źródeł informacji, co może wiązać się z włączeniem w całą sprawę anonimowych informatorów, klientów niezadowolonych z jakości obsługi

¹²⁰ Na podstawie pytania: „Na ile poniższe twierdzenie dotyczy Państwa firmy?”, N = 113.

¹²¹ W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Warszawa 2007, s. 36–38.

czy byłych pracowników, którzy rozstali się z organizacją w kontrowersyjny sposób (atmosfera skandalu)¹²².

Tabela 20. Czynniki warunkujące skuteczność komunikacji kryzysowej

Gdybym miał/a wskazać tylko jeden czynnik warunkujący w największym stopniu skuteczność komunikacji kryzysowej, to powiedziałbym/abym, że jest to...	%
Przygotowanie antykryzysowe, obecność procedur	29,9
Szczerłość, otwartość, uczciwość (standardy etyczne)	21,6
Szybki czas reakcji	16,7
Doświadczony zespół PR w firmie	12,3
Jasny, konsekwentny przekaz	7,4
Jakość komunikacji wewnętrznej	3,9
Wsparcie zewnętrzne (spoza firmy)	2,4
Relacje z mediami (dobre kontakty)	2,4
Trudno powiedzieć	3,4
Ogółem	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

W badaniach agencji public relations analizie poddano czynniki warunkujące skuteczność komunikacji kryzysowej, które mogą stanowić przydatny zestaw rozwiązań dla praktyków PR. Należy jednak pamiętać, że „nie ma idealnej recepty na sytuację kryzysową, jak również nie ma idealnego wzorca komunikowania się. Można wskazywać dobre praktyki i błędy, ale koniecznym jest, aby uwzględnić specyfikę organizacji, kontekst społeczny i publiczny, predyspozycje osób komunikujących się z otoczeniem czy bieżący moment sytuacji kryzysowej”¹²³. Wszystkie opinie respondentów zebrano w tabeli 20.

Pytanie o skuteczność komunikacji kryzysowej miało charakter otwarty, a specjaliści ds. public relations tworzyli zestawy odpowiedzi z uwzględnieniem kluczowego ich zdaniem czynnika. Na podstawie analizy treści można wydzielić osiem wariantów diagnostycznych. Marginalny odsetek badanych (3,4%) odpowiadał w sposób wymijający „Trudno powiedzieć”. Tego typu odpowiedzi zostały odrzucone w analizach krzyżowych.

¹²² M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji...*, s. 162.

¹²³ *Ibidem*, s. 159.

Skuteczna komunikacja podczas kryzysu to taka, która jest przygotowana, szczerza i szybka. Najważniejszą rolę odgrywa przygotowanie antykryzysowe w postaci posiadanych procedur. Prawie 1/3 respondentów uznała ten element za priorytetowy. Warto przypomnieć, że 25,6% odpowiedzi w ramach dostrzegalności wspólnego mianownika kryzysów wizerunkowych (wcześniej analizowane pytanie) dotyczyło właśnie braku procedur i ich przestrzegania. W rankingu podobieństw zajmował on wysokie miejsce, bowiem był to trzeci z najczęściej wskazywanych elementów. Zaprezentowane dane są klasycznym przykładem rozbieżności pomiędzy tym, jak powinno być, a tym, jak jest w rzeczywistości.

Prawie 22% odpowiedzi dotyczących skutecznego komunikowania w sytuacjach kryzysowych odnosiło się do systemu wartości komunikacyjnych, do których badani zaliczyli szczerść, otwartość i uczciwość. Dlatego ważną rolę odgrywa w ich ocenie przestrzeganie standardów etycznych w sztuce komunikowania się, np. informacja o nadawcy oraz intencji dystrybucji komunikatów. Dla niemal 17% badanych kluczowe znaczenie ma czas podjęcia decyzji, zaś 12% podkreślało konieczność dysponowania doświadczonym zespołem w formie wewnętrznej służby PR. Co ciekawe, tylko 2,4% uznaje, że korzystanie ze wsparcia zewnętrznego jest niezbędnym gwarantem sukcesu (a przecież badane były wyłącznie osoby zatrudnione w agencjach i świadczące usługi w ramach procesów komunikacyjnych).

Odpowiednie zarządzanie wychodzącym z organizacji przekazem – ściśle związane z mówieniem „jednym głosem” – to także znaczący element, który zwiększa szanse prowadzenia skutecznej komunikacji kryzysowej (7,4%). Właściwe kierowanie strumieni informacji i udrażnianie kanałów informacyjnych stanowi podstawowy oręż radzenia sobie z kryzysem¹²⁴. Pojawiały się również wskazania bardziej ogólne na jakość komunikacji wewnętrznej (3,9%) oraz utrzymywanie pozytywnych relacji z mediami (2,4%).

Analizy krzyżowe wykazały, że niezależnie od rozpatrywanej zmiennej o skuteczności komunikacji decyduje głównie obecność procedur antykryzysowych. Dlatego można powiedzieć, że ankietowani byli zgodni co do hierarchii wskazywania poszczególnych elementów. Badani podawali szeroki zestaw narzędzi, który stanowił podzbiór kategorii związanej z odpowiednim przygotowaniem, m.in. monitoring mediów i internetu, szkolenia, scenariusze kryzysowe, plan operacyjny, manual kryzysowy, mapowanie ryzyka, dokument strategii komunikacji, Q&A, inne instrukcje i analizy¹²⁵. W przekroju próby tylko w dwóch przypadkach odnotowano inne kategorie priorytetowe (z relatywnie największym odsetkiem wskazań):

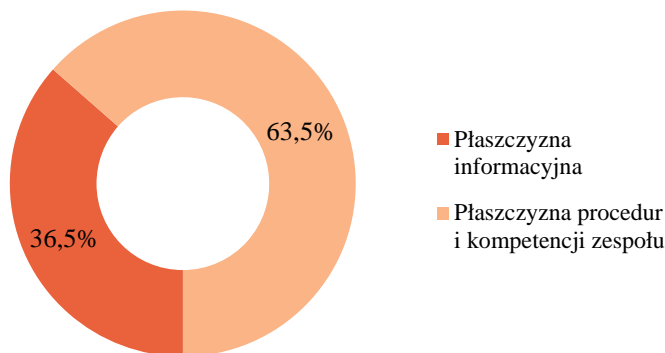
¹²⁴ A. Łaszyn, *Komunikacja kryzysowa...*, s. 156.

¹²⁵ Przykładowe odpowiedzi badanych na pytanie otwarte.

- w warstwie agencji pokrewnych skuteczność komunikacji kryzysowej zależy głównie od szczerości, otwartości i uczciwości w procesie informacyjnym (40%), podczas gdy agencje public relations (sensu stricto) opowiadały się w największym stopniu za przygotowaniem (30,5%),
- w grupie firm działających stosunkowo najdłużej na rynku usług public relations (16 lat i więcej) skuteczność komunikacji definiowana jest przez pryzmat wartości – 33,3%, zaś w pozostałych przypadkach dominuje przekonanie o procedurach antykryzysowych (firmy obecne na rynku maksymalnie 3 lata – 27,8%, od 4 do 9 lat – 31,2% oraz działające od 10 do 15 lat – 41%).

O ile dla całej próby hierarchia układa się w linii gradacji opadającej, tj. procedury – 30%, wartości – 22% i czas reakcji – 17%, o tyle w grupie ekspertów moment podjęcia działań (19%) jest nieco ważniejszy od wymiaru etycznego (16% wskazań na szczerść, otwartość, uczciwość). Podobna prawidłowość dotyczy grupy agencji wyspecjalizowanych w kryzysowym public relations, które także częściej wskazywały na czas reakcji (23%) niż na standardy etyczne (19%).

Aby poszerzyć możliwości analityczne, dane z powyższej tabeli zrekodowano do dwóch płaszczyzn tematycznych. Pierwsza odnosi się wyłącznie do procesu przekazywania informacji (połączone kategorie: standardy etyczne komunikatów, jasny i konsekwentny przekaz, jakość komunikacji wewnętrznej oraz pozytywne relacje z mediami). Druga płaszczyzna obejmuje pozostałe elementy wymieniane przez badanych, które można określić zbiorczo jako procedury i kompetencje.

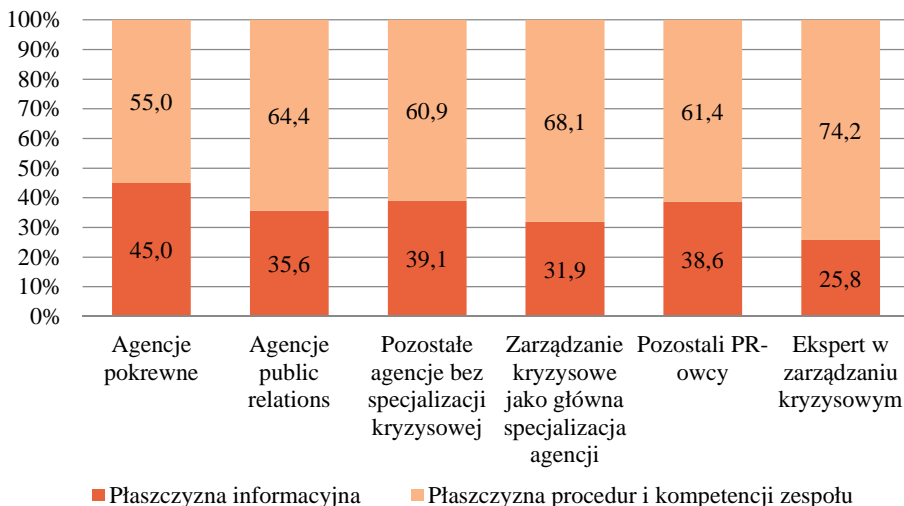


Wykres 19. Czynniki warunkujące skuteczność komunikacji kryzysowej sprowadzone do dwóch kategorii tematycznych¹²⁶

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

¹²⁶ Po odrzuceniu odpowiedzi „Trudno powiedzieć”, N = 197.

Zdaniem zdecydowanej większości badanych (63,5%), elementy związane z procedurami i kompetencjami można uznać za gwarancję efektywnie prowadzonej komunikacji kryzysowej¹²⁷. Na płaszczyznę informacyjną zwracał uwagę średnio co trzeci ankietowany specjalista ds. public relations.



Wykres 20. Skuteczność komunikacji kryzysowej względem specjalizacji, sfery zadaniowej oraz podziału eksperckiego¹²⁸

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Na proces przekazywania informacji wskazywały przede wszystkim agencje pokrewne, które nie koncentrują się wyłącznie na usługach kwalifikowanych do public relations, ale także działają w innych segmentach rynku (45%). Może to wynikać z faktu braku przygotowania do specjalistycznego zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Podmioty te nie dysponują wystarczającą wiedzą, zasobami ludzkimi, umiejętnościami i doświadczeniem, które pozwalałyby na przygotowanie tak specjalistycznej dokumentacji, jaka wymagana jest w zarządzaniu kryzysowym. Aspekty dotyczące obecności procedur i dobrze wykwalifikowanego zespołu, który gotowy jest do zarządzania kryzysem, wymieniali najczęściej eksperci ds. zarządzania kryzysowego (74%) oraz osoby zatrudnione w agencjach specjalizujących się w PR kryzysowym (68%). Warto dodać, że grupa respondentów akcentująca znaczenie procedur i kompetencji ma wyższą średnioroczną

¹²⁷ Obecność procedur w firmie musi iść w parze z odpowiednim ich wykorzystaniem i wdrożeniem. Przykładowo, jeśli firma posiada manual kryzysowy, który leży zapomniany na półce w dziale HR, to wcale nie oznacza, że jej pracownicy potrafią opisać procedury zaimplementować i odpowiednio wykorzystać w komunikacji, dlatego w analizach wykorzystano zbiorczą kategorię procedur i kompetencji zespołu.

¹²⁸ Po odrzuceniu odpowiedzi „Trudno powiedzieć”.

styczność z kryzysami wizerunkowymi (1,83) w porównaniu do specjalistów ds. public relations, którzy opowiadali się za płaszczyzną informacyjną (1,51).

4.3. Atrybuty prewencyjne

Wcześniejsze analizy wykazały, że pomimo częściowo ograniczonych możliwości przewidywania kryzysów uzasadnione jest wdrażanie działań prewencyjnych. Jako potwierdzenie tej tezy warto przytoczyć wyniki badań Anny Dębickiej, która analizowała zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach. W swojej rozprawie doktorskiej wykazała, że przedsiębiorstwa przygotowane do zaistniałej sytuacji kryzysowej szybciej wracają do prawidłowego funkcjonowania, gdy trudności ustąpią, sprawniej reagują na zaistniałe zmiany oraz lepiej identyfikują problemy (przewidywanie symptomów kolejnych kryzysów)¹²⁹. Dlatego o zestaw działań prewencyjnych, a także jego znaczenie w zarządzaniu kryzysowym zapytaliśmy liderów agencji public relations w Polsce.

Na podstawie wszystkich odpowiedzi można opracować ranking atrybutów, z którego w jednoznaczny sposób wynika, że narzędziami najsilniej warunkującymi jakość przygotowania do kryzysu są szkolenia komunikacyjne dla zarządu oraz opracowana księga zarządzania komunikacją kryzysową. Obie odpowiedzi były wskazywane przez zdecydowaną większość specjalistów (62% wskazań na każdą z odpowiedzi). Co ciekawe, aż 38% badanych jednocześnie wskazywało na aspekt szkoleniowy oraz na obecność procedur w formie manuala, co potwierdza kompatybilność tych narzędzi w procesie zarządzania kryzysowego. Drugą parą z tak silnym wzajemnym powiązaniem były procedury i sztab antykryzysowy o ustalonym składzie – 29% zakreśliło jednocześnie obie opcje.

Do ważnych płaszczyzn profilaktyki antykryzysowej zaliczyć można także audyt komunikacyjny oraz obecny w firmie sztab kryzysowy. Za istotnością tych narzędzi opowiedziała się niemal połowa ankietowanych PR-owców. Średnio co trzeci badany zwracał uwagę na konieczność przewidywania kryzysów (38% wskazań na monitoring, ocenę zdarzeń w internecie, identyfikację symptomów) oraz na inwestowanie w szkolenia komunikacyjne, ale tym razem dla kadry niższego szczebla (31%). Średnio co czwarty PR-owiec przez jakość profilaktyki antykryzysowej rozumie obecność w firmie rzecznika prasowego (28%), przygotowany z wyprzedzeniem model prowadzenia relacji z mediami (27%), korzystanie z usług wyspecjalizowanych w PR kryzysowym agencji lub ekspertów (27%), oraz – co bardzo ważne – doświadczenia kryzysowe zdobyte przez firmę we wcześniejszych wydarzeniach. Naukę na własnych błędach wskazało łącznie 20% respondentów. Pozostałe elementy były wybierane stosunkowo rzadziej (tabela 21).

¹²⁹ A.H. Dębicka, *Zarządzanie sytuacją kryzysową...*, s. 141.

Tabela 21. Priorytetowe atrybuty, które pomagają w przygotowaniu do kryzysu, na bazie doświadczeń agencji public relations¹³⁰

Jakie są Pana/i zdaniem najważniejsze elementy wdrażania profilaktyki antykryzysowej w firmach, które chcą odpowiednio przygotować się na ryzyko wystąpienia kryzysu?	%
Szkolenia z zakresu komunikacji kryzysowej dla kadry zarządzającej	62,3
Księga zarządzania komunikacją kryzysową – <i>crisis manual</i>	61,8
Audyt istniejących procedur	46,6
Sztab antykryzysowy o ustalonym składzie	43,6
System szybkiego ostrzegania o symptomach kryzysu, np. monitoring mediów, ocena zdarzeń w internecie	38,2
Szkolenia komunikacyjne dla pracowników	31,4
Stanowisko rzecznika prasowego	28,4
Model prowadzenia relacji z mediami (<i>holding statement</i> , oświadczenia, Q&A)	27,0
Korzystanie ze wsparcia zewnętrznego, tzn. specjalizujących się w <i>crisis management</i> agencji lub ekspertów	26,5
Doświadczenia kryzysowe (firma przechodziła już kryzys wizerunkowy)	20,1
Dedykowana jednostka ds. public relations	17,6
Spotkania robocze z pracownikami	14,2
Dedykowany menedżer ds. zarządzania kryzysowego	13,2
Badania wizerunkowe wśród klientów	8,3
Badania z zakresu procesów komunikacyjnych wśród kadry pracowniczej	7,4
Zidentyfikowane podmioty zaangażowane (lista sojuszników i wrogów)	5,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Analizując priorytetowe atrybuty, które pomagają w przygotowaniu do kryzysu, i uwzględniając charakterystyki badanych (stanowisko, staż pracy w branży PR, główna sfera zadaniowa agencji, specjalizacja główna, okres funkcjonowania agencji na rynku, relacje ze ZFPR, siedziba agencji), można wnioskować o tym, że:

¹³⁰ W pytaniu stosowano rotację w odczytywaniu listy atrybutów, a jego treść brzmiała: „Jakie są Pana/i zdaniem najważniejsze elementy wdrażania profilaktyki antykryzysowej w firmach, które chcą odpowiednio przygotować się na ryzyko wystąpienia kryzysu. Spośród poniższej listy proszę wytypować maksymalnie 5 priorytetowych atrybutów, które pomagają w przygotowaniu do kryzysu. Proszę bazować na własnym doświadczeniu w tego typu działaniach i wybrać kluczowe narzędzia”. Odpowiedzi wielokrotne na podstawie 923 obserwacji w %.

- na przydatność księgi zarządzania komunikacją kryzysową częściej zwracali uwagę PR-owcy, którzy pracują w agencjach funkcjonujących na rynku przynajmniej 10 lat¹³¹;
- wyłoniona grupa ekspertów rzadziej opowiadała się za niezbędnym powołaniem sztabu antykryzysowego o ustalonym składzie (26% względem 47% w grupie pozostałych specjalistów). W opinii ekspertów obecność sztabu odgrywa raczej drugorzędną rolę w kontekście przygotowania kryzysowego¹³²;
- agencje zrzeszone w ZFPR silniej akcentowały konieczność prowadzenia szkoleń z zakresu komunikacji kryzysowej wśród kadr zarządzających daną organizacją¹³³;
- PR-owcy zatrudnieni na stanowiskach zarządzających dwukrotnie częściej zwracali uwagę na konieczność posiadania w strukturach firmowych dedykowanej jednostki ds. public relations (24% w stosunku do 11% w grupie pracowników wykonawczych lub zajmujących stanowiska wykonawczo-zarządzające)¹³⁴;
- osoby z dłuższym stażem pracy w branży public relations rzadziej zgadzały się z opinią, że obecność rzecznika prasowego w firmie jest koniecznym elementem profilaktyki antykryzysowej¹³⁵;
- grupa ekspertów również mocniej marginalizowała znaczenie rzecznika prasowego w kontekście kryzysów wizerunkowych (tylko 10% uważa, że powołanie takiego stanowiska ma znaczenie, przy 32% wśród pozostałych respondentów)¹³⁶;
- wymienianie szkoleń komunikacyjnych dla kadry pracowników wśród atrybutów pomagających odpowiednio przygotować się na kryzys było warunkowane stażem pracy respondenta w branży PR (im większe doświadczenie, tym rzadziej wskazywano na konieczność organizacji szkoleń pracowniczych)¹³⁷;
- większe znaczenie do badań wśród pracowników przywiązują eksperci (19%) niż pozostała część próby badawczej (5%)¹³⁸;

¹³¹ Odpowiedzi grup: agencja działa max. 3 lata – 65%, od 4 do 9 lat – 51%, od 10 do 15 lat – 78%, 16 lat i więcej – 71%; chi-kwadrat = 10,118; p = 0,018; V Kramera = 0,224.

¹³² chi-kwadrat = 4,720; p = 0,030; Phi = -0,152.

¹³³ Odpowiedzi grup: brak relacji ze ZFPR – 62%, potwierdzone relacje, ale brak członkostwa – 55%, agencja w ZFPR – 86%; chi-kwadrat = 6,373; p = 0,041; V Kramera = 0,177.

¹³⁴ chi-kwadrat = 5,757; p = 0,016; Phi = 0,168.

¹³⁵ Odpowiedzi grup: staż od 0 do 7 lat – 33%, staż od 8 do 15 lat – 33%, 16 lat i więcej – 16%; chi-kwadrat = 6,213; p = 0,045; V Kramera = 0,175.

¹³⁶ chi-kwadrat = 6,318; p = 0,012; Phi = -0,176.

¹³⁷ Odpowiedzi grup: staż od 0 do 7 lat – 49%, staż od 8 do 15 lat – 31%, 16 lat i więcej – 23%; chi-kwadrat = 6,455; p = 0,040; V Kramera = 0,178.

¹³⁸ chi-kwadrat = 7,730; p = 0,005; Phi = 0,195.

- za badaniami wizerunkowymi wśród klientów silniej optują agencje z siedzibą poza województwem mazowieckim (14%); odsetek w województwie mazowieckim był znacznie niższy – 3%¹³⁹;
- opracowanie listy sojuszników i wrogów w kontekście zarządzania kryzysowego, częściej rekomendują pracownicy agencji zrzeszonych w ZFPR¹⁴⁰;
- podobny trend odnotowano w ramach systemu szybkiego ostrzegania o symptomach kryzysu; na monitoring mediów i ocenę zdarzeń w internecie wskazywali głównie przedstawiciele ZFPR¹⁴¹;
- konieczność posiadania systemu ostrzegawczego w postaci np. monitoringu mediów częściej podkreślali także eksperci (55% względem 35% wśród pozostałych respondentów)¹⁴² oraz pracownicy agencji, które są zlokalizowane w województwie mazowieckim (48% względem 28% wśród pozostałych województw)¹⁴³.

Z badań poświęconych zarządzaniu kryzysowemu w wiodących polskich firmach wynika, że „aż co szóste największe polskie przedsiębiorstwo nie jest przygotowane do komunikacyjnych sytuacji kryzysowych. Tylko jedna trzecia elity polskiego rynku jest dobrze lub w miarę dobrze przygotowana do takich zagrożeń”¹⁴⁴. W związku z powyższym ważnym zadaniem staje się edukowanie polskiego biznesu, co do roli i znaczenia profilaktyki antykryzysowej. Pomocnych danych w tym aspekcie dostarczają wyniki badania pracowników agencji public relations, którzy zajmują się kryzysami wizerunkowymi. W świetle wyników wiadać, które narzędzia z analizowanego wcześniej zestawu 16 atrybutów prewencyjnych mają stosunkowo największy wpływ na skuteczność przygotowania organizacji na ryzyko wystąpienia większości wizerunkowych sytuacji kryzysowych. Jedynie w odniesieniu do księgi zarządzania komunikacją kryzysową zachodzi istotna korelacja dodatnia. Oznacza to, że szanse przygotowania firmy (oceniane w skali od 0 – czyli nie jest możliwe, do 10 – czyli jest całkowicie możliwe) według respondentów znacząco się podnoszą w sytuacji, gdy ta posiada opracowany zestaw procedur¹⁴⁵. Co ciekawe, obecność księgi komunikacyjnej wpływa także na lepsze przewidywanie możliwości wystąpienia kryzysów wizerunkowych¹⁴⁶. Natomiast aby zwiększyć szanse na uniknięcie kryzysu, należy we-

¹³⁹ chi-kwadrat = 8,748; p = 0,003; Phi = 0,207.

¹⁴⁰ Odpowiedzi grup: brak relacji ze ZFPR – 3%, potwierdzone relacje, ale brak członkostwa – 5%, agencja w ZFPR – 24%; chi-kwadrat = 13,763; p = 0,001; V Kramera = 0,260.

¹⁴¹ Odpowiedzi grup: brak relacji ze ZFPR – 35%, potwierdzone relacje, ale brak członkostwa – 36%, agencja w ZFPR – 67%; chi-kwadrat = 8,023; p = 0,018; V Kramera = 0,198.

¹⁴² chi-kwadrat = 4,267; p = 0,039; Phi = 0,145.

¹⁴³ chi-kwadrat = 9,117; p = 0,003; Phi = -0,211.

¹⁴⁴ D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach...*, s. 28.

¹⁴⁵ tau b = 0,189; p = 0,002; n = 204.

¹⁴⁶ tau b = 0,241; p = 0,001; n = 204.

dług specjalistów ds. public relations prowadzić badania z zakresu procesów komunikacyjnych wśród kadry pracowniczej¹⁴⁷. Pomiarów satysfakcji pracowników, cech przywódczych kierownictwa, identyfikacji z wartościami firmowymi czy poziomu zaangażowania dostarczają ważnych informacji o panujących w przedsiębiorstwie nastrojach. Jest to bardzo istotne, gdyż brak lub zbyt niska jakość komunikacji wewnętrznej jest jednym z głównych czynników wywołujących kryzysy (warto przypomnieć, że 29% kryzysów wizerunkowych wśród największych polskich przedsiębiorstw w 2016 roku było spowodowanych złą komunikacją wewnętrzną lub konfliktami wewnętrznymi z udziałem kadry pracowników¹⁴⁸).

Największą styczność z kryzysami wizerunkowymi w pracy zawodowej mają osoby, które podczas udzielania odpowiedzi na pytanie o najważniejsze elementy wdrażania profilaktyki antykryzysowej, wskazywały na konieczność zidentyfikowania podmiotów zaangażowanych, korzystanie ze specjalistycznego wsparcia zewnętrznego (np. agencji PR) oraz stosowanie systemu ostrzegania o symptomach kryzysu (np. monitoring mediów). Były to jedyne kategorie, w których średnioroczna liczba projektów z zakresu zarządzania kryzysowego przekroczyła dwie realizacje o tej specyfice, czyli $M > 2,0$ (tabela 22).

Relatywnie słabsze wartości wskaźnika występowały wśród PR-owców, którzy podkreślali znaczenie działu public relations w strukturze organizacji, badań kadry pracowniczej oraz kryzysów, które dotyczyły firmy w przeszłości ($M \leq 1,25$).

Analizy wykazały także, że znacznie większe szanse w efektywności zarządzania antykryzysowego (wskaźnik uwzględniający proces przygotowania, przewidywania i wreszcie niedopuszczenia do wystąpienia kryzysów wizerunkowych) dostrzegają respondenci, którzy uważają posiadanie procedur w postaci *crisis manual* przez firmę za niezbędny element profilaktyki antykryzysowej¹⁴⁹, oraz ci, którzy wyznają zasadę, że obecność rzecznika prasowego nie gwarantuje sukcesu, jakim jest ograniczenia ryzyka wystąpienia kryzysu¹⁵⁰.

¹⁴⁷ tau b = 0,129; p = 0,036; n = 204.

¹⁴⁸ D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach..., s. 37.

¹⁴⁹ Wskaźnik efektywności zarządzania antykryzysowego w grupie kwalifikującej księgę zarządzania komunikacją kryzysową do grona kluczowych atrybutów prewencyjnych wynosił 71,0%. Natomiast w grupie mających odmienne zdanie był istotnie niższy – 63,5% (p < 0,001).

¹⁵⁰ Wskaźnik efektywności zarządzania antykryzysowego wśród zwolenników rzecznika prasowego w firmie jako pomocnego stanowiska w przygotowaniu do kryzysu wynosił 64,5%. Natomiast w grupie marginalizujących znaczenie rzecznika prasowego był istotnie wyższy – 69,6% (p < 0,05).

Tabela 22. Styczność z kryzysem wizerunkowym względem opinii na temat profilaktyki antykryzysowej

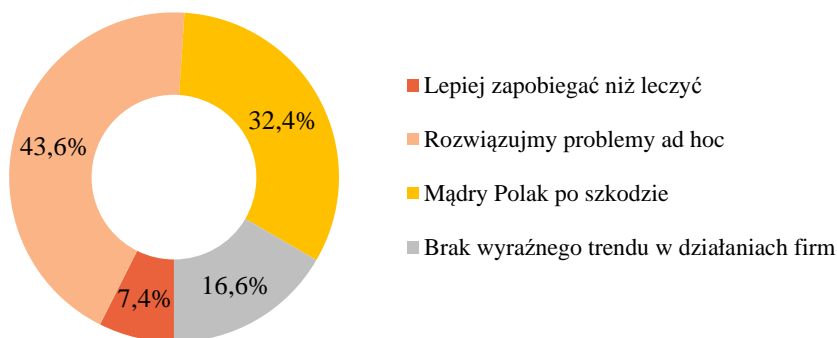
Atrybuty wymieniane przez specjalistów ds. public relations jako kluczowe elementy wdrażania profilaktyki antykryzysowej ^a	Wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym	
Zidentyfikowane podmioty zaangażowane (lista sojuszników i wrogów)	2,34	
Korzystanie ze wsparcia zewnętrznego, tzn. specjalizujących się w <i>crisis management</i> agencji lub ekspertów	2,13	
System szybkiego ostrzegania o symptomach kryzysu, np. monitoring mediów, ocena zdarzeń w internecie	2,12	
Stanowisko rzecznika prasowego	1,98	Badani zarządzają <u>dwoma</u> <u>kryzysami</u> w ciągu roku
Szkolenia komunikacyjne dla pracowników	1,84	
Szkolenia z zakresu komunikacji kryzysowej dla kadry zarządzającej	1,83	
Księga zarządzania komunikacją kryzysową – <i>crisis manual</i>	1,66	
Badania wizerunkowe wśród klientów	1,64	
Model prowadzenia relacji z mediami (<i>holding statement</i> , oświadczenia, Q&A)	1,54	
Sztab antykryzysowy o ustalonym składzie	1,45	Badani zarządzają <u>jednym</u> <u>kryzysem</u> w ciągu roku
Audyt istniejących procedur	1,43	
Spotkania robocze z pracownikami	1,41	
Dedykowany menedżer ds. zarządzania kryzysowego	1,36	
Doświadczenia kryzysowe (firma przechodziła już kryzys wizerunkowy)	1,25	
Badania z zakresu procesów komunikacyjnych wśród kadry pracowniczey	1,22	
Dedykowana jednostka ds. public relations	1,18	

^a Tylko odpowiedzi „Tak”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

4.4. Podejście klientów do usług PR kryzysowego

Pracowników agencji public relations w Polsce zapytaliśmy także o sposoby działania ich klientów w kontekście korzystania z usług zarządzania kryzysowego. Bardzo interesujących informacji dostarczyło pytanie o zdefiniowanie momentu, w którym firmy zgłaszają się po pomoc do agencji PR.



Wykres 21. Trendy w zakresie korzystania przez klientów ze wsparcia agencji public relations¹⁵¹

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Obierana strategia działania przez klientów może budzić obawy, gdyż problemem jest przede wszystkim ukierunkowanie na osiągnięcie doraźnych celów w zarządzaniu zaistniałym już kryzysem, często bez stabilizacji działań pokryzysowych (takie firmy zapominają, że problemy nie znikają w momencie, gdy media przestaną o nich pisać). Ponad 2/5 pracowników agencji zadeklarowało, że większość ich klientów wdraża rozwiązania *ad hoc* z pominięciem wcześniejszego przygotowania, a co ważniejsze – bez zaplanowanej budowy systemu odpornościowego, np. poprzez wdrażanie atrybutów prewencyjnych (44%). Martwić może także wysoki odsetek wskazań na działania w myśl zasady „mądry Polak po szkodzie”. Otóż 32% odpowiedzi odnosiło się do działań firm, które pod wpływem negatywnych skutków przeżytych już kryzysów podejmują działania mające na celu wypracowanie podstawy systemu ochronnego, który ma zapobiegać podobnym sytuacjom i ich negatywnym skutkom w przyszłości. Należy jednak pamiętać, że nauka na własnych błędach jest najbardziej kosztowną formą przygotowania kryzysowego, a często straty wizerunkowe są nieodwracalne. Jedynie co trzynasta agencja (7,4%) gotowa była przyznać, że większość jej klientów jest świadoma zagrożeń płynących z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, dlatego preferują oni działania zapobiegawcze. Tego typu firmy decydują się na współpracę w sferze zarządzania antykryzysowego, aby odpowiednio przygotować się na ryzyko wystąpienia kryzysu oraz z odpowiednim wyprzedzeniem chcą optymalizować system prewencyjny. Obraz strategii działania klientów korzystających z usług PR uzupełnia głos niespełna 17% agencji, które nie są w stanie w jednoznaczny sposób określić kierunku działania swoich klientów (trudno dostrzec dominujący trend zachowań, widoczne są strategie mieszane).

¹⁵¹ Na podstawie pytania: „Czy dostrzega Pan/i dominujący trend wśród firm, które decydują się skorzystać z pomocy agencji public relations w kontekście zarządzania kryzysowego?”, N = 204.

W toku analiz uwidoczniły się dwie prawidłowości, które dostarczają ważnych informacji w kontekście najbardziej efektywnej strategii działania klientów przy kryzysach wizerunkowych – odpowiedź „lepiej zapobiegać niż leczyć”. Otóż, im większe doświadczenie w branży PR posiadał respondent, tym rzadziej wskazywał, że klienci jego agencji z odpowiednim wyprzedzeniem decydują się na współpracę, która ma służyć przygotowaniu do komunikacyjnych sytuacji kryzysowych (staż w branży od 0 do 7 lat – 15%, od 8 do 15 lat – 7%, 16 lat i więcej – 3,5%). Dodatkowo w grupie ekspertów ds. zarządzania kryzysowego wcale nie pojawiały się odpowiedzi potwierdzające świadome podejście firm do sytuacji kryzysowych. Natomiast relatywnie najczęściej wyrażano opinie dotyczące tego, że w działaniach firm szukających wsparcia kryzysowego trudno dostrzec dominujący trend zachowań (na brak wspólnego mianownika wskazywało prawie 20% ekspertów).

Ponadto relatywnie najwyższy wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym w skali roku (średnia 1,87) występował w grupie badanych, którzy profil działania swoich klientów w kontekście zarządzania kryzysami zdefiniowali za pomocą określenia „mądry Polak po szkodzie”. Powyższe spostrzeżenie potwierdza fakt, że doświadczenie sprawia, iż tego typu opinie stają się w środowisku specjalistów ds. public relations coraz bardziej powszechne.

Tabela 23. Skuteczność zarządzania antykryzysowego a modele działania klientów agencji PR¹⁵²

Strategia działania klientów korzystających z usług PR kryzysowego	Ocena szansy (od 0 – nie jest to możliwe, do 10 – jest to całkowicie możliwe):		
	przygotowania na kryzys	przewidywa- nia kryzysu	uniknięcia kryzysu
Model idealny:			
Lepiej zapobiegać niż leczyć	7,87	7,13	6,33
Modele wadliwe ogółem:	7,47	6,95	5,96
Rozwiązujemy problemy <i>ad hoc</i>	7,63	7,04	6,25
Mądry Polak po szkodzie	7,55	7,11	6,06
Brak wyraźnego trendu w działaniach firm	6,91	6,38	5,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Agencje PR, które współpracują głównie z klientami świadomymi (działającymi w myśl zasady „lepiej zapobiegać niż leczyć”), były istotnie częściej skłonne zgodzić się z opinią, że większości kryzysów wizerunkowych można uniknąć. Szansa uniknięcia ewentualnego kryzysu w takim przypadku oscyluje na pozio-

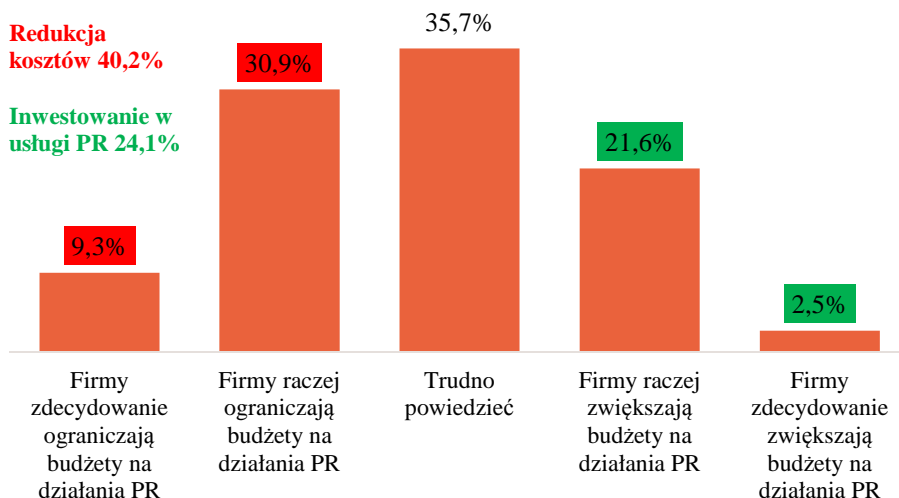
¹⁵² Skala szansy osiągnięcia sukcesu od 0 – nie jest to możliwe, do 10 – jest to całkowicie możliwe, N = 204.

mie 6,33 punktu w skali od 0 do 10 i jest istotnie wyższa od wskaźnika wyliczonego dla pozostałych typów firm¹⁵³. Jeśli klienci, korzystając z usług kryzysowego public relations, ukierunkowani są głównie na wdrażanie rozwiązań *ad hoc*, to szansa uniknięcia kryzysu spada do poziomu 6,25. Natomiast wśród firm, które pod wpływem negatywnych doświadczeń zdecydowały się na wdrożenie zarządzania kryzysowego, jest jeszcze mniejsza – 6,06. Najbardziej ograniczone szanse na uniknięcie kryzysu występują w grupie przedsiębiorstw, które działają w sposób niepozwalający przypisać im ram spójnej strategii, gdyż są to często chaotyczne próby ratowania tego, co nie zostało objęte jeszcze kryzysem, lub brakuje jasno sprecyzowanych procedur postępowania (5 punktów na 10). Tym samym uzyskujemy poparcie dla tezy mówiącej, iż przygotowanie jest kluczowym elementem wsparcia procesów zarządczych w zakresie potencjalnych sytuacji kryzysowych. Brak umiejętności właściwego podejścia do kryzysu zwiększa prawdopodobieństwo jego występowania i naraża organizację na negatywne skutki. Przygotowanie jest zatem słowem kluczem w przypadku *crisis management*.

Dodatkowo zdaniem specjalistów ds. public relations firmy podejmujące działania przygotowawcze do zarządzania problemami wizerunkowymi z odpowiednim wyprzedzeniem mają większe szanse zarówno na odpowiednie przygotowanie (78,7% szansy osiągnięcia sukcesu), jak i przewidywanie możliwych problemów wizerunkowych (71,3%). Tymczasem przy innych modelach działań, które są obciążone pewnymi wadami, powyższe wskaźniki oscylowały na nieco niższym poziomie (odpowiednio 74,7% w aspekcie przygotowania i 69,5% przy przewidywaniu).

Obierana przez klientów korzystających z pomocy agencji PR w kontekście komunikacyjnych sytuacji kryzysowych strategia jest również warunkowana ze względu na czynniki ekonomiczne. Budżety firm niejednokrotnie ograniczają możliwości decyzyjne w tym zakresie, przez co agencje nie mogą zaproponować kompleksowych rozwiązań. Widać to szczególnie w sytuacjach trudnych ekonomicznie (a te, jak wiadomo, powiązane są z wizerunkowymi). Cięcia finansowe bardzo często w pierwszej kolejności pojawiają się w działach związanych z marketingiem czy public relations. Te i inne miękkie obszary zarządzania są zatem narażone na spore konsekwencje w postaci ograniczania budżetu. To z kolei ma wpływ na decyzje dotyczące utrzymywania współpracy z agencją public relations. Jest to przy okazji mocno zastanawiające, ponieważ zatrudnienie specjalistycznej firmy jest zwykle tańsze niż utrzymywanie pracownika na etacie. Dodatkowo unika się problemów związanych z faktem zatrudnienia, do których należą okresy wypowiedzenia, chorobowe, urlopy. Agencje bywają mocno elastyczne, a przy okazji dają klientom znacznie więcej kompetencji niż jeden pracownik.

¹⁵³ $F = 3,047; p = 0,030$.



Wykres 22. Strategie finansowe w podejściu do korzystania z usług public relations

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Niespełna 1/4 agencji PR dostrzega pozytywny trend inwestycyjny, stąd deklaracje, że ich klienci przeznaczają coraz większe środki na finansowanie usług public relations (24,1%). Na tego typu opinie składają się głównie oceny umiarkowane „Raczej zwiększają” – 21,6%. Natomiast aż 40% odpowiedzi dotyczyło redukcji kosztów, przy czym 9,3% agencji uważa, że firmy zdecydowanie ograniczają budżety na działania PR. Dodatkowo spory odsetek ankietowanych nie chciał się jednoznacznie ustosunkować do pytania o nakłady finansowe swoich klientów (35,8%). Co ciekawe, opinia o redukcji kosztów była bardziej powszechna wśród agencji, których klienci przy korzystaniu z pomocy specjalistów ds. kryzysowego public relations nie działają w myśl zasady „lepiej zapobiegać niż leczyć” (42% względem 33% wśród klientów zgłaszających się do agencji, zanim jeszcze sytuacja kryzysowa wystąpiła).

Agencje o silnie ugruntowanej pozycji na rynku częściej wskazywały na proces ograniczania budżetów w działaniach public relations. Im dłużej podmiot działa na rynku, tym bardziej dostrzega, że strategie finansowe firm dążą w kierunku redukcji kosztów na usługi PR¹⁵⁴. Może to być powiązane z głównymi wyzwaniami, jakim musi stawić czoła cała branża public relations w niedalekiej przyszłości. Takiej ocenie sprzyjają szeroko rozpowszechniane informacje

¹⁵⁴ rho = -0,149; p = 0,035; n = 201.

z rynku światowego, gdzie powoli zaczyna być dostrzegalne spowolnienie gospodarcze i wyhamowanie trendów wzrostowych w niektórych sektorach, co w konsekwencji może stać się przyczynkiem do zmiany kierunku przebiegu krzywej w cyklu koniunkturalnym. Z raportu Communications Consultancy Organization wynika, że obecnie mamy do czynienia z postępującym zjawiskiem ograniczania funduszy przez firmy, które szukają wsparcia w różnych sferach zadaniowych public relations. Ponadto występują coraz bardziej fragmentaryczne relacje z klientami oraz trudno jest niwelować braki w zrozumieniu istoty PR wśród środowisk biznesowych¹⁵⁵.

PR-owcy, którzy pracują w branży nie więcej niż 7 lat, częściej dostrzegają pozytywne trendy inwestycyjne. W tej grupie odsetek wskazań na rzecz zwiększania budżetów na działania PR wyniósł aż 33%. Wśród osób ze stażem od 8 do 15 lat był wyraźnie niższy (25%). Jedynie 18% specjalistów, którzy z branżą PR związani są od przynajmniej 16 lat, uważa, że dominująca strategia finansowa ich klientów bazuje na zwiększaniu budżetów na działania PR. Dodatkowo w tej grupie najsilniej podkreślano powszechność strategii redukcyjnych (49% w porównaniu do 35% wśród osób ze stażem od 8 do 15 lat i 42% ze stażem od 0 do 7 lat). Opinie specjalistów z największym doświadczeniem zawodowym wydają się być najlepiej powiązane z rzeczywistymi trendami. Potwierdza to także głos grupy eksperckiej, która bardzo rzadko zwracała uwagę na zwiększanie budżetów na działania PR (6,5%). Równie niski odsetek przy kategorii „Strategia zwiększania budżetów na PR” występował wśród agencji zrzeszonych w wiodącej organizacji branżowej (9,5% – tylko agencje będące członkiem ZFPR). Niemniej jednak średnioroczna liczba zarządzanych kryzysów nie ma przełożenia na opinie dotyczące ponoszonych przez klientów wydatków na działania public relations ($\rho = -0,035$; $p > 0,05$). Nie odnotowano również istotnego wpływu ze strony głównej sfery zadaniowej, w której specjalizują się badane agencje (tabela 24).

Analizy wykazały, że system zarządzania budżetem na usługi PR nie ma istotnego przełożenia na czas, w którym firmy decydują się poprosić o pomoc w zarządzaniu kryzysowym. Wyliczone średnie były porównywalne w każdej grupie, aczkolwiek relatywnie najwyższy wskaźnik występował przy świadomych działaniach zapobiegawczych (tabela 25).

¹⁵⁵ ICCO, *World PR Report...*, s. 19.

Tabela 24. Opinie na temat dominującej strategii finansowej firm, które współpracują z agencjami PR (w %)

Strategia finansowa w podejściu klientów do korzystania z usług PR	Grupa ekspercka w zarządzaniu kryzysami ^a		Relacje ze ZFPR			Główna sfera zadaniowa agencji	
	ekspert	pozostali	brak relacji	współpraca bez zrzeczenia	agencja jest w ZFPR	PR kryzysowy	pozostałe
	N = 31	N = 173	N = 121	N = 62	N = 21	N = 70	N = 134
Redukcja budżetów na PR	48,4	38,7	37,2	41,9	52,4	44,3	38,1
Strategia pośrednia (mieszana)	45,1	34,1	37,2	32,3	38,1	38,6	34,3
Zwiększanie budżetów na PR	6,5	27,2	25,6	25,8	9,5	17,1	27,6

^a chi-kwadrat = 6,205; p = 0,045; Phi = 0,174.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Tabela 25. Inwestycje w działania PR względem podejścia firm do zarządzania komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi w opinii specjalistów ds. public relations

Strategia działania klientów korzystających z usług PR kryzysowego	N	Poziom inwestowania w działania PR ^a
Model idealny: Lepiej zapobiegać niż leczyć	15	2,87
Modele wadliwe ogółem:	189	2,76
Rozwiązujemy problemy <i>ad hoc</i>	89	2,73
Mądry Polak po szkodzie	66	2,82
Brak wyraźnego trendu w działaniach firm	34	2,74

^a Uśredniony wskaźnik w przedziale od 1 do 5 został wyliczony z rozkładu odpowiedzi na pytanie: „Jaka strategia finansowa w podejściu do korzystania z usług public relations dominuje obecnie w polskich firmach?”. Im wyższa wartość, tym bardziej dostrzegalny jest trend inwestycyjny (zwiększanie budżetów na PR).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania agencji PR.

Warto przypomnieć, że w przypadku 44% respondentów pojawiały się opinie, iż zleceniodawcy reprezentowanych przez nich podmiotów wdrażają głównie rozwiązania doraźne w zarządzaniu zaistniałym już kryzysem, z pominięciem wcześniejszego przygotowania. Ten najczęściej występujący typ klienta agencji PR, który ignoruje niezwykle ważny etap budowy systemu odpornościowego (np. nie posiada procedur, nie organizuje szkoleń komunikacyjnych, nie ma w swoich

strukturach dedykowanych stanowisk z wysoko rozwiniętymi kompetencjami komunikacyjnymi), najbardziej ogranicza poziom inwestowania w usługi związane z PR – wskaźnik na poziomie 2,73. Jednakże redukcja kosztów i próba szukania oszczędności na zarządzaniu kryzysowym nie jest optymalnym rozwiązaniem, co potwierdzają chociażby wyniki badania wśród największych polskich przedsiębiorstw. W ich świetle widać, że aż 42,5% firm zdecydowanie zgadza się z twierdzeniem mówiącym o tym, że zarządzanie kryzysowe stanowi nieodłączny element strategii PR w organizacji i pozwala utrzymać jej stabilną pozycję na rynku, zaś 21% zgadza się z nim w sposób umiarkowany¹⁵⁶.

4.5. Kryzysy w czasie rzeczywistym

Współcześnie firmy muszą się przyzwyczaić do myśli, że kryzys będzie generowany coraz szybciej i w sposób, który wymaga stałej aktywności oraz natychmiastowej reakcji. Istotnym trendem w *crisis management* staje się zatem pełna i ciągła obserwacja otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem mediów. Monitoring zdaje się być podstawowym narzędziem w zarządzaniu kryzysem w mediach społecznościowych, szczególnie istotnym, jeśli chodzi o wychwytywanie symptomów, a potem, gdy już kryzys się rozwija, w zakresie śledzenia jego przebiegu. To właśnie monitoring ma wpływ na to, czy firma podejmie odpowiednią reakcję i jak szybko to zostanie zrobione. Główne korzyści wynikające z tego narzędzia, to:

- stała obserwacja zdarzeń przed kryzysem i wyłapywanie pojawiających się symptomów,
- analiza symptomów oraz potencjalnej siły ich oddziaływania na organizację w kontekście mogącego się pojawić kryzysu,
- wsparcie podczas sytuacji kryzysowej w obszarze informowania o temacie, który dotyczy kryzysu,
- pozyskanie wiedzy na temat dziennikarzy, którzy interesują się wydarzeniami dotyczącymi firmy,
- ocena dalszych potencjalnych zagrożeń.

Monitoring mediów to dla przedsiębiorstwa nieocenione wsparcie w reagowaniu na kryzys w czasie rzeczywistym. Media społecznościowe roznoszą informacje w tempie, którego w normalnych warunkach nie da się kontrolować. Aby usprawnić ten proces, wykorzystuje się zatem wiele metod i narzędzi monitorujących, w tym zaawansowane systemy informatyczne. Aby zneutralizować sytuacje kryzysowe rozwijające się w czasie rzeczywistym, konieczne staje się nie tylko wykorzystywanie narzędzi monitorujących, ale także podejmowanie szybkich i skutecznych decyzji.

¹⁵⁶ D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach...*, s. 37.

Media społecznościowe są miejscem, gdzie trwa komunikowanie organizacji z otoczeniem, które odbywa się w czasie rzeczywistym. Jeśli mowa o opóźnieniach, to wyłącznie takich, które dotyczą narzędzi, a nie rozprzestrzeniania się informacji. Każdy podmiot musi dostosowywać się do zachodzących zmian, ale także przygotować pracowników do podejmowania autonomicznych działań. Rzeczywista rola public relations ulega w związku z tym pozytywnym zmianom w kierunku zarządzania strategicznego. Praktyk będzie zmuszony kierować strategicznie całym – coraz bardziej skomplikowanym – procesem komunikowania. Naturalny jest zatem także wymóg i potrzeba stałej edukacji oraz szkolenia pracowników organizacji. Jest to szczególnie istotne w obszarze zmniejszania się liczby wąskich gardeł informacyjnych. Każdy członek organizmu, jakim jest firma, staje się komunikatorem, zaś coraz bardziej skuteczną metodą na kryzysy jest stały i otwarty dialog z otoczeniem. Musi on być toczony w czasie rzeczywistym, bo tylko wówczas pozwala na identyfikację symptomów i prognozowanie kryzysów, a gdy one zaistnieją, stwarza realną szansę na natychmiastowe działania¹⁵⁷.

Nowe media spowodowały, że zarządzanie kryzysem wizerunkowym stało się trudniejsze niż kiedykolwiek, a przy tym tak bardzo złożone, że rozwiązywanie problemów musi być dokonywane bez względu na porę dnia czy stan wiedzy w danym momencie. Właściwe słowo, komunikat, zdanie, a nawet odpowiednia forma, z jaką zwracamy się do odbiorców, może pozytywnie lub negatywnie wpłynąć na markę. Ważny staje się zatem nie tylko odpowiedni przekaz, ale również zasoby pozwalające na skuteczne oddziaływanie na otoczenie. Przygotowany plan daje komfort i swoiste bezpieczeństwo, podobnie jak szybka identyfikacja źródła kryzysu, obszarów zagrożenia czy też konkretne przedsięwzięte przez firmę kroki.

Kwestia zarządzania kryzysem w czasie rzeczywistym jest szczególnie ważna, jeśli chodzi o rolę agencji public relations podczas współpracy z podmiotem potencjalnie zagrożonym kryzysem lub bezpośrednio na niego narażonym. W takich relacjach agencja może i powinna prowadzić aktywności wspierające firmę zarówno w monitoringu, jak i działaniach podejmowanych w trakcie sytuacji problemowych. Kryzys rozwijający się w czasie rzeczywistym wymusza niemal natychmiastowe działanie. Warto przypomnieć, że odpowiedzi badanych specjalistów zatrudnionych w agencjach bardzo często sprowadzały się do podkreślenia znaczenia, jakie w kontekście kryzysów wizerunkowych odgrywa szybka reakcja (por. tabele 19–20). Dodatkowo ze względu na możliwości i siłę dotarcia nowoczesnych mediów do opinii publicznej czas, jaki pozostaje na reakcję w kryzysie, dramatycznie się kurczy i niestety jest to proces przybierający na sile.

¹⁵⁷ M. Kotas, *Media społecznościowe...*, s. 85.

4.6. Podsumowanie projektu badawczego

Zarządzanie kryzysowe jest domeną osób posiadających szerokie kompetencje i doświadczenie, z dużym stażem pracy w public relations, szczególnie tych, które piastują wysokie stanowiska w agencjach public relations. Z naszych badań wyłania się obraz specjalisty ds. public relations, który pracuje w renomowanej agencji i dysponuje średnio trzynastoletnim stażem pracy. O jego profesjonalizmie świadczy zarówno wysoka autodeklaracja poziomu doświadczenia, jak i rzeczywista liczba projektów z zakresu zarządzania kryzysowego w portfolio (przypomnijmy, że 15% badanych zostało zaliczonych do grupy ekspertów ds. komunikacyjnych sytuacji kryzysowych). Tym samym kolejny raz potwierdza się teza mówiąca o wadze różnorodności doświadczeń zawodowych podczas przygotowywania, a także rozwiązywania kryzysów, gdy już one zaistnieją.

Sytuacje kryzysowe pomimo swojej różnorodności mają wiele elementów wspólnych (2/3 próby dostrzeżenia i definiuje pewne podobieństwa). Jednym z nich jest lekceważenie sytuacji, symptomów albo zbyt spóźniona reakcja firmy zmagającej się z kłopotami. Jest to ważne szczególnie teraz, gdy tak istotną rolę w komunikowaniu odgrywają media społecznościowe, które w każdym momencie mogą doprowadzić do pogłębienia problemów. Kryzysy wizerunkowe charakteryzuje również słaba komunikacja wewnętrzna lub/i zewnętrzna. Bywają sytuacje, gdy zarząd przedsiębiorstwa ukrywa przed szeregowymi pracownikami to, że zbliża się lub nawet nadszedł kryzys, który może odbić się na wizerunku podmiotu (są ku temu przesłanki – symptomy), albo komunikacja prowadzona jest nieumiejętnie. Kolejny wspólny element kryzysów to braku procedur i ich przestrzegania. Procedury są właściwym rozwiązaniem, które podobnie jak pilotom samolotów podczas zdarzeń trudnych, tak i specjalistom zajmującym się zarządzaniem kryzysami pomagają przejść przez burzliwy okres zmian w firmie. Wspólnym mianownikiem dla wielu kryzysowych zdarzeń są również błędy ludzkie. Mając to na uwadze, wspomniane wcześniej procedury mogą pomóc w ograniczeniu ich liczby. Procedury są niezwykle istotne podczas samych kryzysów, ale można je także skutecznie wdrażać w procesie oceny symptomów i analizy innych zdarzeń antycypujących problemy.

Prawdą jest, iż nie ma idealnego rozwiązania, które gwarantowałoby stuprocentową skuteczność w zarządzaniu kryzysowym. Dotyczy to zarówno przygotowania, jak i reagowania, gdy kryzys nadejdzie. Jednak z pewnością są czynniki, które wpływają na optymalizację działań w sytuacji problemowej i warunkują ich skuteczność w określonym zakresie. Kluczowe znaczenie ma posiadanie dokumentacji i procedur. Ważna jest również otwartość, nawet ograniczona, a także szczerość oraz zachowanie standardów etycznych zarówno w zarządzaniu, jak i komunikowaniu.

Elementem, który w istotny sposób wpływa na to, jak firmy radzą sobie z problemami wizerunkowymi, jest również czas reakcji. Współcześnie problemy rozwijają się w niezwykle szybkim tempie, a kryzys wymusza stałą aktywność.

Presja czasu sprawia, że każda decyzja, jaką podejmuje zarząd, jest obciążona większym ryzykiem. Wynika ono m.in. z braku możliwości przeprowadzenia dłuższej analizy i weryfikacji wariantów kolejnych potencjalnych zdarzeń czy konsekwencji podjętych działań.

Przygotowanie na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej wiąże się z przeprowadzaniem systematycznych szkoleń z zakresu komunikacji kryzysowej. Dotyczą one w szczególności kadry zarządzającej, jednak ważne jest również objęcie nimi szeregowych pracowników lub samych zespołów kryzysowych. Wszystko zależy od tego, które osoby i w jakim zakresie będą zaangażowane w rozwiązywanie wizerunkowych problemów, jakich w przyszłości doświadczy firma lub w jaki sposób będą uczestniczyły w przygotowaniu na wypadek ich wystąpienia. Przypomnijmy, że 62% badanych akcentowało znaczenie szkoleń z zakresu komunikacji kryzysowej dla kadry zarządzającej i był to najwyższy sklasyfikowany element w całej metodologii kryzysowego public relations.

Równie istotnym elementem prewencji kryzysowej jest księga zarządzania komunikacją w kryzysie, czyli tzw. manual. Zbiór zasad, instrukcji, reguł, a także konkretne dokumenty mają wpływ na szybkość działania i warunkują sprawne reagowanie. Patrząc przez pryzmat posiadanych dokumentów, ważny staje się także sam audyt istniejących, wytworzonych dotychczas procedur. Kolejnym, równie istotnym elementem profilaktyki w firmach, które chcą być dobrze przygotowane w kontekście ryzyka wystąpienia kryzysu, jest sztab, który w wielu podmiotach odpowiada nie tylko za reagowanie w sytuacji trudnej, ale za całokształt działań przygotowawczych i realizacyjnych. Warto także pamiętać o opisanym w publikacji zjawisku opresyjności branży, gdyż na jego podstawie można przewidywać ryzyko wystąpienia niepożądanych sytuacji w naszej firmie i bardziej precyzyjnie analizować jakość posiadanego systemu prewencyjnego.

W podsumowaniu należy zaznaczyć fakt, że nadal w wielu funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstwach istnieje przekonanie, iż kryzys można rozwiązać wówczas, gdy do niego dojdzie. Dodatkowo w sposobie finansowania działań PR przez klientów osoby zatrudnione w agencjach dostrzegają dominację strategii opartej na redukcji kosztów własnych. Nieliczni przyjmują zasadę przygotowania do kryzysu z odpowiednim wyprzedzeniem. Przyjęcie strategii wyczekującej nie jest właściwym rozwiązaniem, gdyż w ten sposób eliminuje się potencjał i korzyści wynikające z zabezpieczenia na wypadek zaistnienia kryzysu, a przecież w niektórych sytuacjach można uniknąć zagrożenia, jeszcze zanim do niego dojdzie.

Pomimo obierania różnych dróg w zarządzaniu kryzysowym firmy coraz bardziej potrzebują profesjonalnego doradztwa. Potwierdza to fakt, że co trzecia badana agencja skłonna była zaklasyfikować PR kryzysowy jako główną sferę prowadzonej przez siebie działalności. Wskazuje to na zmiany w sposobie kształtowania się oferty usług w branży. Analiza regionalna rozproszenia agencji PR w Polsce oraz próba określenia liczby działających firm dostarczyła także intere-

sujących wniosków na temat kondycji polskiego public relations, m.in. nadal sporym wyzwaniem jest zbyt duże rozproszenie usług i powiększająca się liczba podmiotów, które nie posiadają wystarczających kompetencji do obsługi projektów komunikacji zintegrowanej (całościowych).

Natomiast pozytywnym wnioskiem jest to, że branża w coraz większym stopniu się profesjonalizuje, co wynika z szeregu zmiennych – zarówno z rosnącego doświadczenia osób w niej pracujących czy agencji, które świadczą coraz lepiej przygotowane usługi, jak i wielu nabywanych przez praktyków public relations kompetencji, których potwierdzeniem są wartości zaprojektowanych wskaźników, np. styczności z kryzysami wizerunkowymi. Specjaliści PR zdają sobie sprawę z faktu, iż aby być konkurencyjnym na rynku pracy, muszą stale poszerzać wachlarz swoich umiejętności, ale także być na bieżąco z nowymi technologiami i kanałami dotarcia do uczestników otoczenia rynkowego. Zakres doświadczeń i transfer wiedzy poszerza także współpraca z organizacjami branżowymi, dlatego ważną rolę w analizach odgrywał aspekt relacji ze ZFPR.

Niniejsza publikacja prezentuje obraz stanu polskiej branży public relations w kontekście zarządzania kryzysowego, ze szczególnym uwzględnieniem spojrzenia na to zagadnienie ze strony agencji. Jest to jednak także kolejny etap projektów realizowanych przez zespół pod kierownictwem Dariusza Tworzydło i Przemysława Szuby, które dotyczą poszukiwania elementów wsparcia zarządczego menedżerów w sytuacjach wizerunkowo problematycznych wraz z próbą budowania i weryfikowania modeli diagnostycznych w tym zakresie. Jest to o tyle ważne, że nadal brakuje rzetelnej wiedzy o roli i funkcjach public relations, a zwłaszcza analiz bazującej na miarodajnych badaniach.

5. Kryzys wizerunkowy w ocenie ekspertów

KIEDYŚ TO BYŁY KRYZYSY...

Tęsknię za dawnymi czasami, gdy kryzysy komunikacyjne były prawdziwymi kryzysami. Kryzys wybuchał, firma się do niego skrupulatnie przygotowywała (czasem nawet w pewnym stopniu była do niego gotowa) i nim zarządzała według „złotych” zasad. Wszystko miało swój początek, rozwinięcie i koniec. Miało to też swoją wagę i znaczenie. Zarządzając sytuacją kryzysową, bazowaliśmy na faktach, odnosiliśmy się merytorycznie i racjonalnie do zarzutów, a także byliśmy w stanie dość precyzyjnie przewidzieć rozwój sytuacji. Cykle kryzysu były dość regularne w poszczególnych sektorach i w odniesieniu do powagi sytuacji, z jaką borykała się firma.

Ale czasy się zmieniają i komunikacja się zmienia. W konsekwencji zmieniają się też same kryzysy, a także ich odbiór wśród opinii publicznej i szerszego grona interesariuszy. Dlatego tak ważne jest, aby osoby, które zawodowo zajmują się zarządzaniem antykryzysowym, były świadome tych zmian. Obecnie nie wystarczy bazować na doświadczeniach z przeszłości i *best practices*, które poznaliśmy na szkoleniach lub sami przeanalizowaliśmy w celu pogłębiania wiedzy i budowania ekspertyzy. Należy antycypować możliwe, całkowicie nowe scenariusze, które nie mogły się wydarzyć dwa czy trzy lata temu z wielu przyczyn. W obecnych realiach w większości kryzysów można przewidzieć kilkanaście prawdopodobnych, równoległych scenariuszy i należy dynamicznie dopasowywać strategię komunikacji do sytuacji. Dlatego zasadne jest zadanie sobie pytania, co takiego się stało, że zarządzanie kryzysem, w moim przekonaniu, zmieniło się ze sztuki tajemnej PR w istną alchemię komunikacji. Uważam, że na tę diametralną zmianę w obszarze zarządzania kryzysem wpłynęły trzy kluczowe trendy.

Deprecjacja kryzysu w natłoku informacji

Kiedyś kryzys był wydarzeniem. Miał swoją powagę i bardzo często był kryzysem uniwersalnym, czyli dotyczącym wszystkich bez względu na światopogląd, sytuację materialną, rodzinną czy religijną. Obecnie sytuacje potencjalnie kryzysowe są często „pompowane” i „podgrzewane” przez media lub poszczególne grupy wpływu. W zależności od zdolności moderatorów i nastrojów społecznych sytuacje te mogą faktycznie przerodzić się w kryzys. Często jest to mało znaczący incydent, który jest prezentowany jako kryzys. Dramatycznie brzmiące tytuły lepiej się klikają i dlatego tak często są nadużywane słowa wyolbrzymiające

realne zdarzenia. Żyjemy w czasach sensacji. Co z tego wynika? Słowo kryzys zostało zdeprecjonowane. Opinia publiczna może odnosić wrażenie, że kryzysy są ciągle – dziś tabletki, jutro samochody i producenci wędlin, a pojutrze banki i fundusze, nie wspominając o kryzysach celebrytów, polityków, środowiska, walut, stosunków międzynarodowych, na wybuchach na słońcu kończąc. Z drugiej strony, deprecjacja słowa kryzys doprowadziła do tego, że często same firmy bagatelizują istotne sygnały, które powinny skłonić organizacje do podjęcia zdecydowanych działań zaradczych lub naprawczych. Taki stan rzeczy potwierdzają także wyniki opisanych wcześniej badań, które zostały przeprowadzone z osobami zarządzającymi agencjami public relations w naszym kraju. Wynika z nich, że aż 76% klientów zgłaszających się po pomoc w zarządzaniu kryzysowym do agencji robi to zbyt późno i bardzo często pod wpływem negatywnych skutków przebytych już kryzysów. Dominują działania doraźne pod określony cel lub takie, które idealnie oddają sens powiedzenia „mądry Polak po szkodzie”. Odsuwanie decyzji o podjęciu działań antykryzysowych, wynikające z myślenia, że jutro kto inny będzie na świeczniku opinii publicznej, to najkrótsza droga do poważnych konsekwencji i długofalowego problemu wizerunkowego. To, że milion osób choruje na grypę, nie spowoduje, że my ją przejdziemy łagodniej.

Kryzys autorytetów i brak prawdy uniwersalnej

Polacy są podzieleni. Nawet nie odnosząc się do obecnej sytuacji politycznej i obrazu kraju po ostatnich wyborach. Wystarczy przypomnieć sobie stare przysłowie: tam, gdzie dwóch Polaków, tam trzy zdania. Dodatkowo jesteśmy świadkami kryzysu autorytetów. Obecnie nie jestem w stanie wskazać ani jednej osoby, która byłaby takim autorytetem dla wszystkich Polaków. Jeśli osoba publiczna, mająca wiedzę merytoryczną, będzie bronić pewnych prawd lub idei, za chwilę w przestrzeni publicznej pojawi się inny specjalista, który przedstawi sytuację dokładnie w odwrotnym świetle. Nasze wewnątrz rozdarcie powoduje, że często nie rozważamy omawianej sytuacji czysto racjonalnie, ale kierujemy się „własnymi, subiektywnymi autorytetami”, które, niestety, nie są bezstronne lub nie są tak postrzegane. Kiedyś słowa papieża, męża stanu, sądu czy mediów były dla społeczeństwa jako całości wskazówką. Dziś jesteśmy zagubieni, nie wierzymy w czyste intencje i doszukujemy się drugiego dna lub partykularnego interesu osób zaangażowanych w spór. Odnoszę wrażenie, że ostatnio im więcej „autorytetów” angażuje się w sytuację kryzysową (za lub przeciw), tym szybciej ona eskaluje, dzieli i staje się pożywką dla mediów, hejterów oraz tematem kłótni rodzinnych przy niedzielnym obiedzie.

Fake news – czyli wygoda niewiedzy

O *fake news* zostało już powiedziane w ostatnich latach chyba wszystko. Od momentu sławnych wyborów w Stanach Zjednoczonych dyskutuje się o wpływie

fake news na nasze życie i podejmowane decyzje. Wspomniana sytuacja jednoznacznie pokazała, że jako gatunek ludzki, niezależnie od szerokości geograficznej, koloru skóry, wyznania, pochodzenia i wykształcenia, dajemy się bardzo łatwo wprowadzić w błąd. Jesteśmy łatwowierni, wygodni i leniwi. Przyjmujemy wygodną dla nas prawdę, która pasuje do naszych przekonań i kanonu postrzegania świata. Nie weryfikujemy informacji, które pozyskujemy z najróżniejszych źródeł. Mało tego, wielokrotnie byliśmy świadkami, jak poważne tytuły medialne w walce o odbiorców wpuściły na łamy niesprawdzone informacje, wprowadzając w błąd swoich czytelników i szerzej – opinię publiczną. Obecnie każdą negatywną lub niewygodną wiadomość na dowolny temat można zbyć popularnym stwierdzeniem „to jest *fake news*” i tym samym zaspokoić ciekawość większości społeczeństwa rozwojem potencjalnego kryzysu.

Gdzie jesteśmy?

Jesteśmy tam, gdzie cały biznes – w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości. Nasza branża się redefiniuje. Jest napędzana technologią i zmieniającą się światową ideologią. Zmienia się także wachlarz usług świadczonych przez agencje public relations. Z badań opisanych w książce *Zarządzanie kryzysem wizerunkowym z perspektywy agencji public relations* wynika, że rośnie zainteresowanie usługami nietradycyjnymi, nadal dominuje oferta bazująca na media relations, ale warte podkreślenia jest to, że co trzecia agencja w ramach głównej sfery zadaniowej wskazuje na *crisis management*, a co czwarta na *influencer marketing*. Biznes musi brać pod uwagę o wiele więcej czynników, które mogą wstrząsnąć jego fundamentami. Do tej pory tematy, które według złotych zasad komunikacji nie były w kręgu zainteresowań korporacji, nie tylko mogą się pojawić, ale wręcz jest wskazane, aby firma jasno określiła swoje stanowisko w wielu z natury rzeczy kontrowersyjnych i kryzysogennych kwestiach. Niestety, każda podjęta decyzja będzie miała zwolenników i przeciwników. Nie ma tu dobrych i złych wyborów. Nic nie jest czarno-białe, a odcienie szarości są bardziej widoczne niż kiedykolwiek.

Jaka jest recepta?

Analiza, czujność, zdrowy rozsądek, dystans, transparentność, a także dobre rozpoznanie i zrozumienie mikro- i makrotrendów oraz nastrojów społecznych. Firmy są jak w matni, spętane linami. Jeśli się pociągnie w lewo, to ci z prawej się napną i vice versa. Sztuką jest, aby znaleźć naturalny ruch falujący w zgodzie ze społecznymi oczekiwaniami.

Epilog

Lubię myśleć o osobach, które zajmują się profesjonalnie komunikacją kryzysową, jak o surferach, którzy osiągnęli najwyższy poziom umiejętności. Szalona, dynamiczna jazda na fali. Poddanie się sile natury. *Trimming, carving, aerial, backdoor*. Te wszystkie umiejętności to już mistrzostwo świata. Ale teraz te same triki musimy wykonywać podczas tsunami w zbiorniku pełnym rekinów, które nierzadko noszą maski naszych sprzymierzeńców.

Michał Olbrychowski
wiceprezes zarządu ZFPR
Head of Cohn & Wolfe Poland

WSZYSCY JESTEŚMY ŹRÓDŁEM CENNEJ WIEDZY! POLSKI PR POTRZEBUJE THINK TANKU!

„Wszystkie przebadane przez nas polskie firmy spodziewają się w ciągu pięciu najbliższych lat sytuacji kryzysowych w swoich organizacjach” – wyczytałem w jednym z raportów PwC (wrzesień 2019 r.). Wszystkie! Niedługo potem zasiadam do tej oto publikacji, która poprzez twarde dane pokazuje, że systemową prewencję kryzysową ze wsparciem agencji PR uważa za konieczną i stosuje tylko kilka procent klientów tychże agencji, a co trzeci zgłasza się po profesjonalną pomoc już „po szkodzie”...

I tu właściwie mógłbym skończyć, krótko spuentować, tak jak zazwyczaj to bywa w branżowych mediach, artykułach, że biznes w kraju nad Wisłą wciąż nie dojrzał, nie potrafi się uczyć na błędach cudzych, a często nawet swoich, że zarządzanie i komunikacja kryzysowa to obszar zdecydowanie za wolno rozwijający się w Polsce i zbyt słabo wpływający na naszą gospodarkę. Niemniej jednak dopiero w miejscu, gdzie kończą komentatorzy, nawet ci najbardziej cenieni, swoją merytoryczną pracę zaczyna Zespół pod kierownictwem Dariusza Tworzydło i Przemysława Szuby. Grupa ekspercka konsekwentnie budowana i wzmacniana w oparciu o dwa fundamenty: agencję Exacto oraz Katedrę Komunikacji Społecznej i Public Relations Uniwersytetu Warszawskiego. Zadają ważne i celne pytania, weryfikują mnóstwo danych, krzyżują je, wykonują czasem wręcz katorżniczą, żmudną robotę, jak choćby na potrzeby tej lektury, kontaktując się z przedstawicielami aż 544 firm, zabiegając o ich czas i udział w obszernym badaniu.

W przygotowaniach do strategii Polskiego Stowarzyszenia Public Relations, które mam zaszczyt reprezentować, podnosiliśmy m.in. poważne wyzwanie niewystarczającej liczby i jakości danych sektorowych, a także zaawansowanych analiz (finanse, rynek pracy, kompetencje, popyt i podaż usług, edukacja etc.) będących podstawą do wypracowywania oraz implementowania rekomendacji, wartościowych i praktycznych dla agencji, organizacji branżowych czy specjalistów PR, zarówno dla poszczególnych osób, jak i grupy zawodowej. Jakkolwiek szumnie to zabrzmie, branża public relations bardzo potrzebuje do dalszego rozwoju własnego think tanku, który będzie regularnie dostarczał niezbędną wiedzę, agregował oraz przetwarzał informacje i obserwacje uczestników rynku PR. W mojej skromnej opinii jego rdzeń mógłby tworzyć właśnie wyżej wspomniany Zespół, który przez lata zyskał nie tylko ogromne doświadczenie, badawcze *know-how*, ale też znakomitą orientację w realiach branży. To czucie, które pozwala mu działać jednocześnie naukowo i utylitarnie dla rynku PR, widać w niniejszym opracowaniu. Niestety, barierą są pieniądze. Póki co branża nie ma funduszy, które pozwoliłyby takiemu ośrodkowi działać pełną parą na jej zlecenie.

Tym bardziej warto docenić tę najnowszą publikację, wspólną inicjatywę ze Związkiem Firm Public Relations. Tak jak autorzy wskazują, aktywność agencji

PR w Polsce oraz ich wpływ na branżę zostały dotąd zweryfikowane bardzo zdawkowo. Skala podjętych badań jak na polskie realia jest imponująca, bo obejmuje 204 firmy przy jednoznacznych interesujących wytycznych wskazujących, kiedy mamy do czynienia z agencją, a kiedy nie. Zatem w próbie badawczej nie znalazły się choćby jednoosobowe działalności gospodarcze. Wiarygodności zawartym tu danym i analizie przysparza również jakość respondentów, ponieważ są to niemal wyłącznie osoby zajmujące stanowiska wyższego i najwyższego szczebla, z kilkunastoletnim doświadczeniem (średnio). Otrzymaliśmy unikalne studium, które, mimo iż skupia się na obszarze zarządzania kryzysowego, dostarcza wielu kluczowych danych generalnych dotyczących rynku PR w Polsce (agencyjnego), np. strategii finansowych klientów w podejściu do korzystania z usług PR, które zresztą nie napawają optymizmem (autorzy wskazują na dominację strategii „redukcja kosztów”). Ten i inne sygnały ostrzegawcze zwiastują moim zdaniem nadchodzące zjawisko „branżowej pułapki średniego rozwoju”.

Od zawsze kryzys był najtrudniejszym fragmentem PR-owego frontu i generalnym sprawdzianem kompetencji, w którym doświadczenie odgrywa pierwszorzędną rolę. Z badań autorów wynika bardzo wysoka samoocena respondentów ich własnego doświadczenia na tym polu oraz firm, w których pracują. PR-owcy agencyjni mogą więc przekonać się, jak sami siebie widzą w różnych kontekstach. Portfolio i specjalizacja zostały krytycznie zweryfikowane m.in. poprzez „wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym”. Część agencji zdaje się nie dostrzegać różnicy między oferowaniem usług PR kryzysowego a deklarowaniem ich jako swojej wiodącej kompetencji. Opracowanie poprzez różnorodne dane definiuje też ważne trendy dla branży. Udowadnia, iż specjaliści i eksperci zdecydowanie rekomendują ofensywną strategię komunikacji w kryzysie, ale maleje znaczenie rzecznika prasowego w komunikacji kryzysowej. Odczytuję to jako rezultat zbyt wąskiego zakresu jego odpowiedzialności w czasach, kiedy specjalista PR powinien sprawnie poruszać się w całej swojej dziedzinie, co nie wyklucza posiadania jednej czy wielu domen. Dowiadujemy się też o skłonnościach klientów do inwestowania w PR nie tylko w sytuacji kryzysowej, a także o kluczowych momentach, kiedy zapadają decyzje o zakupie takich usług. Znajomość tych trendów pozwala reagować organizacjom branżowym oraz firmom – wzmacniać te pozytywne, mierzyć się z niesprzyjającymi. Dziś powszechna jest już świadomość istnienia zarządzania kryzysowego (w tym komunikacji), jednak w aspekcie logicznego, strategicznego wykorzystywania tej dyscypliny nadal pozostaje konieczne szerokie edukowanie rynku, managementu, a także specjalistów PR, którzy będą potrafili w instytucjach czy przedsiębiorstwach we właściwych momentach i w profesjonalny sposób angażować ekspercki podmiot zewnętrzny do prewencji, minimalizacji strat w kryzysie i ewaluacji tuż po nim.

Poprzez udział w badaniu agencje są dostawcami wyjątkowych informacji o rynku czy branży i chciałoby się, aby działało się to jak najczęściej. Publikacja jest też doskonałym przyczynkiem dla Czytelnika – praktyka PR do autoanalizy swoich kompetencji oraz własnej firmy w oparciu o to badanie i obiektywnego

porównania wyników osobistych z generalnymi. To umożliwi wyciągnięcie wielu konkretnych wniosków i wdrożenie ich w swojej organizacji czy działalności zawodowej. Ogromna wykonana praca, baza kontaktów, potencjalnych respondentów to znakomita podstawa kolejnych podobnych analiz, z dużą próbą, wysokiej jakości, do czego gorąco zachęcam Zespół D. Tworzydło i P. Szuby, wypatrując jego następnych projektów badawczych.

Cyprian Maciejewski

członek zarządu

Polskiego Stowarzyszenia Public Relations

KRYZYS, KRYZYS... MAMY KRYZYS

Telefon dzwoniący o godz. 23:30 zazwyczaj nie wróży nic dobrego. Odbierasz i słyszysz: „Wysłałem do was maila, ale na wszelki wypadek dzwonię! Mamy problem...”.

Faktycznie, jeżeli ktoś zamawia monitoring w tak nagłych okolicznościach, oznacza to, że wchodzimy w środek kryzysu. Czas odgrywa w takim wypadku kluczową rolę. Szybka reakcja na opublikowane informacje w mediach to szansa na przejęcie kontroli nad rozpowszechnianiem się krytycznych newsów i dyskusji. Ta praktyka znajduje swoje potwierdzenie w badaniu zaprezentowanym w niniejszej książce, a zwłaszcza względnie wysokim odsetku wskazań na „szybki czas reakcji” jako kluczowy czynnik – wymienianym spontanicznie bez podanej listy odpowiedzi – warunkującym skuteczność zarządzania kryzysowego (17%).

Rozpoczyna się wyścig z czasem. Słowa przedstawiciela agencji czy bezpośrednio klienta są tłumaczone na język dokumentalistów i analityków, którzy rozpoczną wyszukiwanie i analizę mediów. Potrzebne jest natychmiastowe zdefiniowanie tematów, kluczowych słów i fraz, które mogą się pojawić w kontekście kryzysu, oraz uruchomienie ich śledzenia w procesie monitoringu mediów, wszystkich mediów. Inna ewentualność to przekazanie klientowi platformy, na której samodzielnie może wprowadzić dowolne hasła do nasłuchu i uruchomić monitoring. Praktyka pokazuje jednak, że w takich nagłych sytuacjach pracownicy agencji PR czy inne zatrudnione w sztabie kryzysowym osoby nie mają głowy do takich spraw. Wolą opisać problem i powierzyć jego definiowanie specjalistom z firmy monitorującej. Często zlecane jest również przeszukanie archiwów, aby sprawdzić, jak do tej pory rozwijała się sytuacja i gdzie rozpoczął się medialny kryzys.

Co dalej? Powiadomienia mailem, SMS-em, alerty na telefon komórkowy o nowych krytycznych materiałach. Stała łączność pomiędzy opiekunem a przedstawicielami agencji lub osobą z działu komunikacji klienta. Codzienne podsumowania tego, co się wydarzyło, wyliczenia zasięgu, charakterystyka kręgu odbiorców, do których dotarła krytyczna informacja, wskazywanie kluczowych węzłów, które odpowiedzialne są za rozpowszechnianie informacji po stronie mediów tradycyjnych i społecznościowych, analiza profili, na których toczy się najwięcej dyskusji na kryzysowy temat.

W tym czasie zespół agencji i klienta reaguje. W zależności od sytuacji organizuje konferencje, wysyła komunikaty, sprostowania, wchodzi w interakcje z czytelnikami, spotyka się z wpływowymi w danym temacie dziennikarzami czy influencerami. Po stronie monitorującej przeprowadzane jest badanie, czy komunikat firmy przenika do grupy odbiorców, czy jest rozpowszechniany, udostępniany, czy zyskuje zwolenników i ambasadorów. I znowu badanie. Analiza zasięgów, kluczowych person i – co bardzo ważne – sprawdzanie, czy następuje zmiana postaw i wydźwięku materiałów wobec tematu powodującego kryzys. Wnioski, zmiany w komunikacji, kolejne komunikaty... Pracy jest dużo, dlatego

tym bardziej cieszy mnie fakt tak wysokiej oceny szansy przewidywania wystąpienia większości wizerunkowych sytuacji kryzysowych w organizacji. Zdaniem badanych ekspertów oscyluje ona na poziomie 70%, a jak wiadomo przewidywanie w dużej mierze opiera się na monitoringu doniesień medialnych.

A gdy kurz opadnie, liczenie strat lub zysków. Raportowanie efektów, analiza krajobrazu medialnego po kryzysie. Badanie, które treści i kanały komunikacji były skuteczniejsze w pokonywaniu kryzysu. Sprawdzanie, czy społeczność skupiona wokół marki działała na jej korzyść, czy była stroną, która amortyzowała markę przed naporem negatywnych doniesień. Wyniki tych analiz stają się zazwyczaj elementami wykorzystywanymi nie tylko w aktualizowanych księgach kryzysowych, jeżeli takie istnieją, ale również ważnymi obszarami w budowie strategii komunikacji na kolejne okresy.

Powyższe to przykład działań obserwowanych w przebiegu kilkudziesięciu poważnych kryzysów, z jakimi mieliśmy do czynienia w PRESS-SERVICE Monitoring Mediów w latach 2018–2019. Dziś to bardzo symptomatyczne, że monitoring mediów i badanie efektywności medialnej jest w centrum każdej takiej krytycznej sytuacji. Lata edukacji i najlepsze praktyki branżowe (m.in. doceniane w konkursie „Złote Spinacze”) sprawiają, że już prawie nikt nie pyta, czy monitoring jest potrzebny, a jedynie o to, jak najszybciej i najbardziej rzetelnie można go uruchomić. W tym miejscu warto przytoczyć kolejny wynik projektu badawczego, który objął swoim zasięgiem 204 agencje public relations. Otóż 2/5 ankietowanych menedżerów jest zdania, że system szybkiego ostrzegania o symptomach kryzysu to najważniejszy element w procesie wdrażania profilaktyki antykryzysowej.

Dziś wiele firm i ich marek funkcjonuje w permanentnym zagrożeniu kryzysem. Przyczyną tego stanu jest m.in. dynamizacja samych mediów, ich pogoń za interesującymi, sensacyjnymi zdarzeniami. Również możliwość nieograniczonych dyskusji w sieci, często dotyczących prawdziwych lub fikcyjnych problemów z produktami, usługami czy samym kontaktem z firmą, sprawia, że marki stają się podmiotem niejednej krytycznej wymiany opinii. Bardziej prosumenckie, często wręcz roszczeniowe postawy klientów dodatkowo podgrzewają atmosferę dyskusji, a nierzadko doprowadzają do stanu, w którym marka i klient patrzą na ten sam problem z zupełnie innej perspektywy. Należy też wskazać, że same marki ze swoim bardzo otwartym i bezpośrednim językiem komunikacji potrafią zachęcać użytkowników do nieskrępowanego ataku na siebie lub publikują treści, które dla odbiorców mogą być zbyt kontrowersyjne lub wręcz nieakceptowalne. Badania, jakie prowadzimy w PRESS-SERVICE Monitoring Mediów, pokazują jednak jednoznacznie, że przyczyna większości kryzysów, przy których pracowaliśmy w ostatnich latach, znajdowała się wewnątrz organizacji klienta. Były to przede wszystkim błędy pracowników, ale brak reakcji lub niewłaściwe podejście do nich spowodowały ich przeniesienie na zewnątrz i zainteresowanie nimi szerszej publiki.

Warto jednak przypomnieć, że nie każdy wybuchający kryzys (szczególnie w mediach społecznościowych) to rzeczywisty kryzys wizerunkowy. Śmiem twierdzić, że większość z nich nimi nie jest, a nawet (co wynika z naszych wewnętrznych badań) wpływają one na rozpoznawalność marki wśród konsumentów. Wiele firm wręcz stosuje takie balansowanie pomiędzy kontrowersjami a mikrokryzysami jako element wyróżnienia się na tle konkurencji. W takich sytuacjach to właśnie wizerunek (również ten kontrowersyjny) potrafi być skutecznym sposobem na dotarcie do konsumenta.

Należy również rozróżnić kryzys od sytuacji kryzysowej. Ten pierwszy to faktycznie nagły, zazwyczaj niesterowalny w pierwszym etapie wzrost zainteresowania marką, wynikający z jej problemów wewnętrznych (zazwyczaj związanych z pracownikami) lub zewnętrznych (tu przeważają problemy wynikające z rozbieżności w ocenie jakości i funkcjonalności produktu lub usługi pomiędzy tym, co obiecała marka, do czego się zobowiązała, a odczuciami i doświadczeniami konsumenta). Z mojego doświadczenia wynika, że skala takiego zainteresowania okazywanego przez otoczenie (media, dziennikarzy, użytkowników mediów społecznościowych, a często również różnego rodzaju trolli i hejterów) osiąga poziomy znacząco przekraczające 100% normalnej aktywności medialnej marki. W sytuacjach skrajnych takie zainteresowanie osiąga 1000% większą aktywność mediów i użytkowników, a znam przykłady, w których wartość ta przekraczała poziom 4000%! Tak, 4000% większa!

Z kolei sytuacja kryzysowa to wystąpienie zdarzeń, zarówno medialnych, jak i pozamedialnych, które mogą być przyczyną zwiększonego zainteresowania otoczenia medialnego w przyszłości, co nie oznacza, że ono wystąpi. Szybka reakcja na takie symptomy zazwyczaj prowadzi do rozwiązania problemu będącego przyczyną takiej sytuacji i jednocześnie wygaszenia zagrożenia przeistoczenia się danego zdarzenia w kryzys medialny. Praktyka pokazuje, że doświadczone zespoły agencyjne, jak i te pracujące wewnątrz organizacji klienta, potrafią praktycznie zawsze wyciszyć sytuację kryzysową.

We współczesnym public relations i – szerzej – komunikacji w ogóle to właśnie na obszarze reagowania na sytuacje kryzysowe koncentrują się nowoczesne marki. Rozumieją one doskonale, że szybkie zdiagnozowanie potencjalnych zagrożeń pozwala na przejście aktywnej komunikacji i kontroli nad daną sytuacją. Monitoring mediów jest najlepszym sposobem na realizację tych wizerunkowych zadań prewencyjnych. Potwierdzają to także badania Zespołu D. Tworzydło i P. Szuby, w świetle których widać, że największą styczność z kryzysami wizerunkowymi w pracy zawodowej mają osoby, które podczas udzielania odpowiedzi na pytanie o najważniejsze elementy wdrażania profilaktyki antykryzysowej, wskazywały m.in. na stosowanie systemu ostrzegania o symptomach kryzysu za pomocą monitoringu mediów.

W tym miejscu należy wskazać jeszcze jeden aspekt prewencji. Detekcja ech z przeszłości, czyli nagłe pojawienie się wśród publikowanych bieżących informacji zdarzeń minionych, często nawet sprzed kilku lat. Mogą to być przypadki

pozytywnych sytuacji, które wydarzyły się niekiedy w zupełnie innych częściach świata (np. przywołanie we wrześniu 2019 roku w polskich mediach jako aktualnej akcji Burger Kinga, która miała miejsce 10 listopada 2017 roku w Argentynie), i negatywnych, jak choćby nagłe poddanie krytyce jakiegoś wydarzenia z przeszłości (np. pojawienie się na początku października 2019 roku fali krytycznych treści w odniesieniu do logotypu SOR w Sieradzu, który powstał dwa lata wcześniej).

Schematy postępowania w sytuacjach problemowych się zmieniają. Komplikuje się środowisko medialne, kryzysy wpływają na coraz więcej aspektów biznesowych, co powoduje, że kolejne fragmenty struktur firm włączane są w stosowne procedury, w szczególności wspierające prewencję i stały nasłuch, aby unikać sytuacji, w których kryzys stanie się faktem.

Szczególnie interesujące jest powstawanie multizadaniowych zespołów antykryzysowych. Z mojej praktyki wynika, że te najciekawsze łączą przedstawicieli marki z działu komunikacji przedsiębiorstwa (specjalistów PR, rzeczników, osoby z marketingu, przedstawicieli zarządu), a jeżeli zatrudniona jest wspierająca agencja PR, również jej pracowników, z działami call center i obsługi klienta. W takich zespołach firma monitorująca media jest odpowiedzialna za nasłuch i detekcję zdarzeń o potencjale kryzysowym, określanie ich tematu, lokalizacji regionalnej i przekazywanie takich sygnałów wyznaczonym osobom w call center czy innej komórce odpowiedzialnej za komunikację bezpośrednią z klientem. Wszystko po to, aby przygotować z wyprzedzeniem odpowiedzi na potencjalnie krytyczne pytania ze strony niezadowolonych klientów, zaintrygowanych jakimś problemem dziennikarzy czy innych wpływowych osób.

Ta komunikacja może również działać w drugą stronę. Zgłoszenia klientów do biura obsługi przekazywane są do firmy monitorującej media, aby ta włączyła nasłuch na pojawiające się nowe zagrożenia. Oczywiście wszystkie te informacje przepływają również do wyznaczonych osób z zespołów komunikacji klienta i agencji PR.

Sygnalizowanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, przewidywanie ich konsekwencji i ocenianie ryzyka przeobrażenia w poważny kryzys to elementy szerszej strategii przygotowawczej przedsiębiorstw do funkcjonowania w bardzo dynamicznym środowisku konkurencyjnym i medialnym. Negatywne doniesienia w prasie, radiu, telewizji, internecie czy mediach społecznościowych mogą bowiem w znaczący sposób pogorszyć wizerunek marki, a nawet zniszczyć jej reputację. Dlatego stały monitoring mający na celu wykrywanie nawet potencjalnych sygnałów ostrzegawczych jest jednym z podstawowych narzędzi i elementów systemów zarządzania sprawiających, że przedsiębiorstwa stają się bardziej odporne i lepiej przygotowane na perturbacje kryzysowe.

Sebastian Bykowski,

wiceprezes zarządu, dyrektor generalny
PRESS-SERVICE Monitoring Mediów

Bibliografia

- Agencje członkowskie, <https://zfpr.pl/agencje-czlonkowskie/> (dostęp: 22.02.2019 r.).
- Barometr of sector risks in the world, <http://www.coface.pl/Analizy-ekonomiczne> (dostęp: 22.02.2019 r.).
- Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, *Raport. Upadłości firm na koniec czerwca 2019*, Warszawa 2019.
- Chachołek S., *Czas na PRowincję* [w:] *Pierwsze ćwierćwiecze – 25 lat public relations w Polsce*, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Warszawa–Rzeszów 2016.
- Dębicka A.H., *Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. T. Łuczki, Poznań 2015.
- Dudek M., *Wizerunek firmy w sytuacji kryzysowej*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 5.
- Dwornik B., *Polski PR ma potencjał. Świat to widzi* [w:] *Raport – agencje PR*, Wrocław 2012.
- Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2019,7,7.html> (dostęp: 20.09.2019 r.).
- Hejnowski S., *Agencje sieciowe w Polsce*, [w:] *Pierwsze ćwierćwiecze – 25 lat public relations w Polsce*, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Warszawa–Rzeszów 2016. <https://www.prca.ie/2018/08/07/icco-world-report-2018-survey-now-live/>.
- I. Bondos, *Kryzysowe public relations*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10(861).
- ICCO, *World PR Report 2018–2019*, Londyn 2018.
- Jabłoński W., *Kreowanie informacji. Media relations*, Warszawa 2007.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015.
- Kasiewicz S., Lepczyński B., Górski P., *Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu*, Gdańsk 2012.
- Kotas M., *Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji na przykładzie firmy Wedel*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 157.
- Łaszyn A., *Komunikacja kryzysowa* [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Warszawa 2011, s. 156.
- Łaszyn A., *Kręte i proste ścieżki PR-owców do zawodu* [w:] *Pierwsze ćwierćwiecze – 25 lat public relations w Polsce*, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Warszawa–Rzeszów 2016.
- Łaszyn A., *Trafieni w czulą strunę*, <https://alertmedia.pl/baza-wiedzy/poradnik/trafieni-w-czula-strune/> (dostęp: 20.09.2019 r.).
- Macierzyński W., *Public relations w opinii Polaków. Perspektywa czasu niepewności*, Radom 2008.
- Newseria, https://biznes.newseria.pl/news/przemysl_spozywczy/konsumenci-staja-sie,p1395398924 (dostęp: 20.09.2019 r.).
- Olejarsz T., Życzynski N., Britchenko I., *Logistics management in crisis situations*, „e-Journal VFU” 2018, nr 11.

- Olędzki J. (red.), *Public relations. Społeczne wyzwania*, Warszawa 2007.
- Olędzki J., *Czy PR-owcy zagrażają dziennikarstwu? Związki public relations z media agenda setting*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2013, t. 56, nr 1(213).
- Olędzki J., Tworzydło D., *Leksykon public relations*, Rzeszów 2009.
- Patterson J., *Ethics still count*, „Vital Speeches” 1999, nr 65(23).
- Profesjonalizm public relations w Polsce. Raport z badania*, Rzeszów 2019.
- Rydzak W., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych [w:] Pierwsze ćwierćwiecze – 25 lat public relations w Polsce*, red. D. Tworzydło, A. Łaszyn, Warszawa–Rzeszów 2016.
- Siła korelacji*, http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/sila-korelacji--klasyfikacja_512.html (dostęp: 22.02.2019 r.).
- Szuba P., Rybka A., *Kryzysy w mediach na bazie badań empirycznych*, prezentacja podczas sesji naukowej „Kryzys i media”, Rzeszów 21 kwietnia 2017 r.
- Tworzydło D., Łaszyn A., Szuba P., *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach. Podsumowanie 10 lat badań nad kryzysami*, Rzeszów 2018.
- Tworzydło D., *Public relations praktycznie*, Rzeszów 2017.
- Tworzydło D., Szuba P., *Model pola diagnostycznego jako element wsparcia działań public relations w kryzysie*, „Studia Medioznawcze” 2018, nr 2(73).
- Tworzydło D., Szuba P., *Podatność kryzysowa wiodących branż polskiej gospodarki*, „Studia Medioznawcze” 2019, nr 3(78).
- Tworzydło D., Szuba P., *Rola profilaktyki antykryzysowej z perspektywy największych polskich przedsiębiorstw oraz agencji public relations na podstawie badań eksperckich*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2019, nr 1(31).
- Tworzydło D., Szuba P., Życzyński N., *Profile of public relations practitioners in Poland: Research results*, „Central European Journal of Communication” 2019, nr 3(24).
- Tyrka M., *Huston, mamy problem. 4 kroki pomocne w kryzysie*, <https://prowly.com/magazine/4-kroki-w-strone-swiatla-jak-poradzic-sobie-z-kryzysem/> (dostęp: 20.09.2019 r.).
- Włodarczyk M., *Informacja prasowa Coface o ocenie ryzyka krajów i sektorów na świecie po trzecim kwartale 2018*, Warszawa 2018.
- Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005.
- Wojcik K., *Wszystko, co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dylematy PR*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 185.
- WPP, *Annual Report and Accounts 2018*, Londyn 2018.
- ZFPR, *Podsumowania dotyczące realizacji projektu Ranking agencji PR wg fee income za lata 2013–2018*.
- ZFPR, *Raport PR. Zarządzanie reputacją*, Warszawa 2019.

Spis rysunków

Rysunek 1.	Rozmieszczenie terytorialne badanych agencji PR w ujęciu regionalnym	23
Rysunek 2.	Ryzyko sektorowe w Polsce na podstawie danych Grupy Coface.....	57
Rysunek 3.	Stopnie podatności organizacji na kryzys.....	60

Spis tabel

Tabela 1.	Profil próby badawczej	12
Tabela 2.	Siła relacji ze ZFPR a lokalizacja firmy	19
Tabela 3.	PR-owcy o swoim doświadczeniu zawodowym	26
Tabela 4.	Poziom doświadczenia zawodowego w public relations względem profilu próby	27
Tabela 5.	Poziom doświadczenia zawodowego w zarządzaniu kryzysowym względem profilu próby	29
Tabela 6.	Korelacja pomiędzy subiektywną a obiektywną oceną doświadczenia badanych PR-owców	30
Tabela 7.	Wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym względem profilu próby badawczej	34
Tabela 8.	Wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym w grupie eksperckiej oraz wśród pozostałych specjalistów ds. public relations	37
Tabela 9.	Działania agencji względem specjalizacji głównej.....	39
Tabela 10.	Działania agencji względem typu relacji ze ZFPR	40
Tabela 11.	Działania agencji względem okresu funkcjonowania na rynku	41
Tabela 12.	Wartość rynku PR w Polsce.....	43
Tabela 13.	Opresyjność branży w ujęciu sektorów gospodarki narodowej w opinii ekspertów.....	53
Tabela 14.	Znaczenie ryzyka dla rozwoju firmy na podstawie danych IBnGR...	64
Tabela 15.	Skuteczność zarządzania antykryzysowego jako procesu działań public relations.....	68
Tabela 16.	Elementy zarządzania antykryzysowego w korelacji z profilem próby.....	71
Tabela 17.	Wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym w korelacji z elementami zarządzania antykryzysowego	72
Tabela 18.	Dostrzegalność podobieństw kryzysów względem profilu agencji ...	75
Tabela 19.	Podobieństwa w kryzysach wizerunkowych.....	77
Tabela 20.	Czynniki warunkujące skuteczność komunikacji kryzysowej	81

Tabela 21.	Priorytetowe atrybuty, które pomagają w przygotowaniu do kryzysu, na bazie doświadczeń agencji public relations	86
Tabela 22.	Styczność z kryzysem wizerunkowym względem opinii na temat profilaktyki antykryzysowej	90
Tabela 23.	Skuteczność zarządzania antykryzysowego a modele działania klientów agencji PR	92
Tabela 24.	Opinie na temat dominującej strategii finansowej firm, które współpracują z agencjami PR (w %)	96
Tabela 25.	Inwestycje w działania PR względem podejścia firm do zarządzania komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi w opinii specjalistów ds. public relations	96

Spis wykresów

Wykres 1.	Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności w ramach PKD 70.21.Z	11
Wykres 2.	Rozmieszczenie terytorialne agencji PR w ujęciu wojewódzkim	22
Wykres 3.	Zaangażowanie w projektach kryzysowego public relations	31
Wykres 4.	Średnia liczba projektów dotyczących zarządzania kryzysowego, w których brali udział ankietowani względem profilu próby	32
Wykres 5.	Średnioroczna liczba projektów z zakresu zarządzania kryzysowego, w których aktywnie uczestniczą badani	33
Wykres 6.	Eksperci w zarządzaniu kryzysowym w próbie badawczej	36
Wykres 7.	Działania podejmowane przez agencje PR w Polsce	38
Wykres 8.	Działania agencji względem ich lokalizacji	42
Wykres 9.	Największe wyzwania dla agencji public relations według ICCO	45
Wykres 10.	Rodzaje branż opresyjnych podatnych na kryzys (skojarzenia spontaniczne)	52
Wykres 11.	Rodzaje branż opresyjnych (skojarzenia wspomagane)	54
Wykres 12.	Opresyjność branży z perspektywy ekspertów ds. zarządzania kryzysowego	55
Wykres 13.	Skuteczność zarządzania antykryzysowego w opinii ekspertów i pozostałych uczestników badania	70
Wykres 14.	Indeks efektywności zarządzania antykryzysowego względem hierarchii stanowisk	73
Wykres 15.	Wspólny mianownik kryzysów wizerunkowych	74
Wykres 16.	Liczba zdefiniowanych podobieństw kryzysów wizerunkowych	76
Wykres 17.	Podobieństwa kryzysowe wskazywane przez ekspertów	78
Wykres 18.	Strategie stosowane w sytuacjach kryzysowych	80
Wykres 19.	Czynniki warunkujące skuteczność komunikacji kryzysowej sprowadzone do dwóch kategorii tematycznych	83
Wykres 20.	Skuteczność komunikacji kryzysowej względem specjalizacji, sfery zadaniowej oraz podziału eksperckiego	84

Wykres 21.	Trendy w zakresie korzystania przez klientów ze wsparcia agencji public relations.....	91
Wykres 22.	Strategie finansowe w podejściu do korzystania z usług public relations	94

**ZARZĄDZANIE KRYZYSEM WIZERUNKOWYM
Z PERSPEKTYWY AGENCJI PUBLIC RELATIONS.
ANALIZY, TENDENCJE I UWARUNKOWANIA**

Streszczenie

Książka zawiera diagnozę rynku usług doradczych w zakresie public relations ze szczególnym uwzględnieniem głównych dostawców tego typu usług, a więc wyspecjalizowanych agencji PR. Agencje public relations stanowią w ramach branży komunikacji w Polsce bardzo istotny element. Są fundamentem ją spinającym, jej bezpośrednim reprezentantem na rynku usług, ale także istotnym zapleczem dla rozwoju kadr. Badania zostały przeprowadzone na próbie 204 agencji, co jest pierwszym tego typu projektem w skali kraju. Zaprezentowane analizy stanowią wskazówkę dla osób, które zajmują się komunikacją podczas występowania sytuacji kryzysowych, a także mogą posłużyć środowisku akademickiemu w konstruowaniu koncepcji o charakterze naukowym. Dodatkowo autorzy opisali i badawczo zweryfikowali model istnienia branż opresyjnych, a za pomocą wskaźników statystycznych przeprowadzona została charakterystyka grupy specjalistów ds. public relations (poziom doświadczenia, ukierunkowanie zadaniowe w codziennej pracy czy relacje z organizacjami branżowymi). W książce omówione zostały trendy w zarządzaniu kryzysowym, które warunkują aktualną kondycję branży public relations w Polsce.

Słowa kluczowe: agencje public relations, zarządzanie kryzysowe, kryzys wizerunkowy, badania, usługi PR, profil klientów

**IMAGE CRISIS MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE
OF PUBLIC RELATIONS AGENCIES.
ANALYSES, TENDENCIES, AND CONDITIONS**

Summary

The book contains a diagnosis of the market of advisory services in the field of public relations with particular emphasis on the main suppliers of this type of services, i.e. specialized PR agencies. Public relations agencies are a very significant element of the communication industry in Poland. They are the foundation that binds the industry together, they are direct representatives on the market of services, but also an important base for the development of human resources. The research was conducted on a sample of 204 agencies, which is the first project of its kind in the country. The presented analyses are a guideline for people who deal with communication during crisis situations, and can also serve the academic community in the construction of scientific concepts. In addition, the authors described and verified the model of the existence of oppressive industries, and using statistical indicators, the characteristics of the group of specialists in public relations (level of experience, task orientation in everyday work or relations with industry organizations) were carried out. The book discusses trends in crisis management, which determine the current condition of the public relations industry in Poland.

Keywords: public relations agencies, crisis management, image crisis, research, PR services, customer profiles