

Marta Gaj¹

Anna Dorobisz²

Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

Wydział Zarządzania

Zakład Zarządzania

¹e-mail: marta.gaj@awl.edu.pl

²e-mail: anna.dorobisz@awl.edu.pl

Pojęcie sytuacji kryzysowej z punktu widzenia public relations

Kody JEL: M30, M31, M37

Słowa kluczowe: wizerunek organizacji, kryzys w organizacji, zarządzanie kryzysem

Streszczenie. W artykule podjęto tematykę związaną z zarządzaniem wizerunkiem organizacji podczas sytuacji kryzysowej. W części wstępnej autorki definiują podstawowe pojęcia. Kolejnym elementem jest ujęcie teoretyczne sytuacji kryzysowej oraz jej charakterystyka w odniesieniu do metod zarządzania kryzysem organizacji. Ponadto w treści artykułu znalazły się informacje dotyczące znaczenia public relations oraz możliwości podejmowania komunikacji z mediami podczas zdarzeń o charakterze nagłym. Część praktyczna opisuje najczęstsze błędy popełniane przez przedsiębiorstwa podczas takich zdarzeń. Ostatnim elementem artykułu jest studium przypadku dotyczące rzeczywistej sytuacji kryzysowej oraz sposobu zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa od zawsze musiały podejmować działania związane z zarządzaniem w kryzysie, jednak stosunkowo niedawno zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w firmach stało się przedmiotem opisu badaczy tych zjawisk. Nierzadko obserwuje się, że dane przedsiębiorstwo dzięki sprawnemu zarządzaniu podczas kryzysu wzbogaca się o zwolenników, buduje zaufanie, a nawet poprawia notowania – w tym zyski.

Celem artykułu jest wskazanie wpływu kryzysu w firmie na jej wizerunek oraz charakterystyka sytuacji kryzysowych. Analiza tematu przeprowadzona została za pomocą

przeglądu literatury przedmiotu, dzięki któremu możliwe było zapoznanie czytelnika z podstawowymi pojęciami z zakresu omawianej tematyki. Przeanalizowano etapy sytuacji kryzysowej oraz możliwość jej wpływu na kreowanie wizerunku organizacji. Praca została uzupełniona studium przypadku, co pozwoliło na sformułowanie wniosków końcowych.

1. Definicje public relations i sytuacji kryzysowych w tym ujęciu

Zdaniem Bernays „public relations (PR) to dostarczanie społeczeństwu informacji, perswazja mająca na celu modyfikowanie postaw klientów i instytucji, tak by postawy te były do siebie jak najbardziej zbliżone” (Smektała, 2001, s. 12).

„Z punktu widzenia PR kryzys to każde wydarzenie, które może zaburzyć normalną działalność organizacji czy instytucji” (Augustine, 1995, s. 147–158). Sytuacją kryzysową w ujęciu PR nazywamy stan organizacji, który prowadzi do naruszenia jej stabilności lub wręcz opóźnienia rozwoju w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu, a w przypadku utrzymywania się w dłuższym czasie – zagrożenia egzystencji (Kral, Zabłocka, 2004, s. 47).

2. Działalność public relations a wiarygodność przedsiębiorstwa

Reputacja przedsiębiorstwa, jak również dbałość o pozytywny wizerunek wśród aktualnych i potencjalnych konsumentów, to niezwykle ważne elementy, odgrywające kluczową rolę w marketingu. Pozytywne relacje z otoczeniem, czyli działalność public relations, wpływa na wiarygodność przedsiębiorstwa (Gregory, 2005, s. 13).

Każde działanie marketingowe powinno być poprzedzone precyzyjnie opracowanym planem, w którym zawarte są dane marketingowe i badania dotyczące danej marki lub produktu, towaru, usługi. W dokumencie powinny znaleźć się między innymi takie kwestie, jak ogólne i szczegółowe cele marketingowe przedsiębiorstwa, analiza badań rynku oraz charakterystyka odbiorców. Ważne jest także to, jak przedsiębiorstwo przedstawiane jest w mediach – czy jest to obraz pozytywny czy negatywny. Należałoby przede wszystkim określić, czego oczekuje przedsiębiorstwo po danym działaniu marketingowym, jakie są główne cele tego konkretnego przedsięwzięcia i co powinno ono zmienić w obecnej sytuacji przedsiębiorstwa (Gregory, 2005, s. 14).

Dobrze przygotowany plan działania marketingowego rozszerzony powinien być o wytyczne dotyczące wystąpienia sytuacji kryzysowej mogącej zniszczyć reputację przedsiębiorstwa. Trudno jest jednoznacznie określić działania konieczne do podjęcia przez organizację w takiej sytuacji głównie ze względu na fakt, że sytuacje te są nieprzewidywalne, a każda organizacja ma inne cechy charakterystyczne i funkcjonuje w różnym otoczeniu. Przez to właśnie przedsiębiorstwa często nie decydują się na utworzenie

takowego planu procedur w sytuacji kryzysowej, ponieważ precyzyjne określenie tego, kiedy i czy w ogóle nadejdzie kryzys, nie jest możliwe (Smektała, 2001, s. 63–64). Procedury podejmowane w takich sytuacjach powinny zostać jasno sprecyzowane.

Etyczne postępowanie oraz wiarygodność organizacji dla klienta to bardzo ważne czynniki wpływające pozytywnie na jej wizerunek. Zaufanie klienta, jego lojalność i przywiązanie to gwarancja dobrych relacji (Davis, 2008, s. 97–98). Marka, która budzi zaufanie klienta i sprawia, że ten wraca stale po nowe produkty lub jest długoterminowym użytkownikiem, zwiększa konkurencyjność organizacji, buduje jej renomę i pewną pozycję w branży.

3. Charakterystyka sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach

Ukierunkowane działania podejmowane przez przedsiębiorstwa już w fazie sporządzania planów zarządzania sytuacją kryzysową (plany awaryjne) oraz podczas trwania sytuacji kryzysowej powinny zawierać elementy charakterystyki zaistniałej sytuacji (Mitroff, Pearson, 1998, s. 35). Nieprzewidywalność otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja, może mieć na nią znaczący wpływ. Gwałtowne zmiany mogą oddziaływać pozytywnie lub negatywnie na jej wizerunek w zależności od reakcji organizacji na daną sytuację. Niektóre z nich mogą wywołać wielki kryzys wizerunkowy, wynikający nierzadko z niewielkich niedopatrzeń, drobnych błędów czy nieodpowiednio przygotowanego planu działania marketingowego. Według Smektały (2001, s. 66–70) rodzaje różnych sytuacji kryzysowych (typy) występujących w przedsiębiorstwach scharakteryzować można następująco:

1. Sytuacje typowe:

- a) przyczyny techniczno-ekonomiczne: wszelkie problemy w pracy, których wystąpienie zaburza codzienny rytm funkcjonowania (błędy operatorów, awarie, wady produktu);
- b) przyczyny ludzko-społeczne: nieporozumienia między współpracownikami, niskie morale lub zmiana władzy.

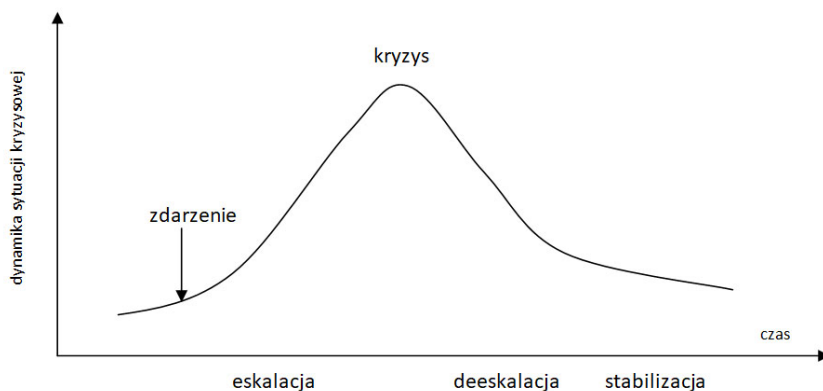
2. Sytuacje nietypowe:

- a) przyczyny techniczno-ekonomiczne: zewnętrzne problemy, które mają charakter ekonomiczny, jak na przykład bojkot, łapówkarstwo czy przejęcie majątku właściciela;
- b) przyczyny ludzko-społeczne: wszelkie psychopatologie, jak na przykład nielegalne kopiowanie, akty sabotażu, napastowanie seksualne, uprowadzenia, a także terroryzm.

Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwach może wpłynąć i zakłócić nie tylko płynność i sprawność codziennego funkcjonowania danej organizacji, ale także w dużym stopniu zaszkodzić jej wizerunkowi, zniszczyć reputację i wypracowaną dotychczas markę firmy.

W literaturze przedmiotu wskazuje się najczęściej na cztery etapy sytuacji kryzysowej do których należą (rys. 1):

1. Etap powstawania sytuacji kryzysowej – może być fazą wstępnego spokoju, podczas której występować mogą jedynie sygnały ostrzegawcze informujące o możliwości wystąpienia danego zagrożenia.
2. Etap rozwoju – często nazywany fazą eskalacji zjawiska, kiedy to dochodzi do wystąpienia danej sytuacji kryzysowej, której dalszy rozwój niesie za sobą ryzyko kryzysu.
3. Etap kryzysu – punkt maksymalnego rozwoju sytuacji kryzysowej prowadzący do powstania kryzysu.
4. Etap deeskalacji – zwany często fazą przewyciężenia, jest momentem, w którym krzywa sytuacji kryzysowej zaczyna spadać (Grocki, 2012, s. 18–19).



Rysunek 1. Etapy sytuacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wróblewski, 2010, s. 50–51; Grocki, 2012, s. 18–19.

Zarządzanie działaniem podczas sytuacji kryzysowej w organizacji odbywa się w granicach trzech systemów, do których zaliczyć można system technologiczny, ludzki i organizacyjno-kulturowy. System technologiczny obejmujący wyposażenie oraz *know how* nie jest elementem skomplikowanym, dającym się łatwo zauważyć jako przyczyna powstawania kryzysów, na przykład podczas awarii konkretnego urządzenia. Kolejny poziom to infrastruktura obejmująca procesy związane z przewodzeniem zespołem, motywowaniem pracowników, platformę komunikacji i interakcji, procesem decyzyjnym, ustalaniem celów i kontrolą (Griffin, 2010, s. 342–56). Czynnikiem ludzkim jako parametr zmiennych dotyczy kooperacji pomiędzy techniką a osobami odpowiedzialnymi za jej działanie (Mitroff, Pearson, 1998, s. 47–48). Pozostałe dwa elementy, nierzadko pomijane podczas analizy sposobu zarządzania przedsiębiorstwem podczas sytuacji kryzysowej,

to kompetencja kadry zarządczej oraz funkcjonująca kultura organizacyjna. Respektowanie znaczenia wymienionych wyżej elementów stanowi gwarancję sukcesu.

Niezależnie od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych organizacji na sytuację kryzysową oddziałuje człowiek lub grupa osób. Można mówić o uczestnikach sytuacji kryzysowej. Identyfikacja oraz umiejętności scharakteryzowania tego elementu odgrywają kluczową rolę w tworzeniu platformy komunikowania się (Griffin, 2010, s. 75–77). Z perspektywy zarządzania sytuacja kryzysową warto zwrócić uwagę na identyfikację celów poszczególnych uczestników. Mogą oni zarówno hamować rozwój sytuacji kryzysowej, jak i przyspieszać jej eskalację. Najistotniejszymi elementami związanymi z zarządzaniem organizacją podczas sytuacji kryzysowej są działania zmierzające do zidentyfikowania potencjalnych zagrożeń (np. poprzez analizę SWOT), przygotowania planów i wytycznych na wypadek wystąpienia zdarzeń o charakterze kryzysowym, działania podczas takiej sytuacji (tu przede wszystkim szybka reakcja) oraz działania pokryzysowe (Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s. 100).

4. Błędy popełniane w zarządzaniu sytuacją kryzysową przedsiębiorstwa

Postępowanie w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, nawet mimo przygotowanego wcześniej przez przedsiębiorstwo planu procedur postępowania, bywa często intuicyjne (Smektała, 2001, s. 65). Przedsiębiorstwa nierzadko popełniają błędy mogące w przyszłości negatywnie kreować wizerunek organizacji, jak na przykład:

1. Przekonanie o tym, że sytuacje kryzysowe zdarzają się rzadko i zapewne rozwiążą się same, przez co przygotowanie się do takiej sytuacji to tylko zbędne koszty (Smektała, 2001, s. 65–66). Takie lekceważące podejście w momencie wystąpienia najbardziej błahszej sytuacji zagrażającej wizerunkowi firmy w konsekwencji może spowodować, że działania wtedy podjęte będą nieprzemysłane.
2. Przekonanie o tym, że kryzysy należy rozwiązywać dopiero w momencie ich wystąpienia (Smektała, 2001, s. 66). W dobie internetu i social media organizacje wystawione są na krytykę ze strony konsumentów. Należy pamiętać, że na działania mediów organizacja nie ma większego wpływu. Działania organizacji powinny być elastyczne. Określenie procedury działania jest ważne, jednak restrykcyjne i bezwzględne postępowanie według zasad nie zawsze będzie korzystne w danej sytuacji.
3. Przekonanie, że duże kryzysy nas nie dotyczą, że pewne sytuacje na pewno nie przydarzą się naszej organizacji, a jeśli jednak, to wtedy obejmują one tylko pewne części działalności (Smektała, 2001, s. 66–67). Lekceważenie niebezpieczeństw wizerunkowych płynących z otoczenia organizacji, ignorowanie ich występowania i przekonanie o trwałości przedsiębiorstwa w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej może być największą wadą organizacji.

Ignorowanie zagrożeń mogących wywołać sytuację kryzysową nie tylko wpływa negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa, jego wiarygodność i reputację, ale jest również zagrożeniem dla wypracowanej do tego momentu pozycji na rynku.

5. Studium przypadku

Analizowane zdarzenie miało miejsce w 2016 roku. Do jednego z dolnośląskich szpitali trafił mężczyzna, u którego zdiagnozowano oparzenie przelyku. Według wstępnego wywiadu mężczyzna miał doznać tego urazu po wypiciu wody mineralnej Żywiec Zdrój Żywioł. Informacja ta szybko dostała się do mediów, głównie za pośrednictwem strony internetowej miejscowej policji. W ślad za inicjatorem ostrzeżenia poszła Polska Agencja Prasowa powołująca się na komunikat Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Szczecinie, podając do publicznej wiadomości informację, że w butelce wody znajdowała się substancja o cechach kwasu. Wstępne dochodzenie wewnętrzne w firmie wykazało, że zakupiony przez poszkodowanego towar nie był oryginalnie zapakowany i pochodził z innej partii produkcyjnej niż pozostałe butelki znajdujące się w zgrzewce. Firma niezwłocznie opublikowała swoje stanowisko na stronie internetowej. Kolejnym etapem było opublikowanie wyniku ekspertyzy Głównego Inspektoratu Sanitarnego, który zapewniał, że produkt nie zagraża życiu i zdrowiu konsumentów. Ze względu na skalę zdarzenia oraz podejrzenie udziału osób trzecich sprawę zbadała również prokuratura. Po ustaleniu faktów i zebraniu dowodów Prokuratura Okręgowa w Jeleniej Górze potwierdziła obecność substancji chemicznej nieużywanej w procesie produkcyjnym wody mineralnej. Instytut Ekspertyz Sądowych w Krakowie zidentyfikował związek, podał, że był to najprawdopodobniej Butanox, na co dzień stosowany do utwardzania żywic poliestrowych. Biegli stwierdzili, że substancja ta dostała się do wody najprawdopodobniej już po jej otwarciu. Dla bezpieczeństwa firma zdecydowała się wycofać ze sprzedaży dwie partie produkcyjne towaru, co w sumie stanowiło ponad 300 000 butelek wody (*Danone mierzy się z kryzysem...*, 2016; Wosińska, 2016).

Niewątpliwie zjawisko to nosiło cechy sytuacji kryzysowej. Firma Danone stanęła przed dużym wyzwaniem zarządzania sytuacją kryzysową. Bez względu na finalny efekt sprawy i uniewinnienie firmy sytuacja ta miała ogromny wpływ na postrzeganie produktu oraz wizerunek przedsiębiorstwa.

Większość komentatorów zaistniałego zdarzenia wskazuje na bardzo sprawną komunikację pomiędzy firmą a odbiorcami. Firma, oprócz tradycyjnych metod komunikowania się, postanowiła przekazywać informację za pomocą mediów społecznościowych, takich jak Facebook i Twitter, na bieżąco informując konsumentów o postępach w sprawie wyjaśniającej zdarzenie oraz publikując najnowsze doniesienia. Sposób komunikacji był otwarty i przejrzysty. Minusem działania była przerwa w dostarczaniu informacji pomiędzy pierwszą publikacją stanowiska firmy a kolejnymi. Minęło wówczas około 4 godz., co zdaniem komentatorów działało niekorzystnie. Późniejszy etap przekazywania

nowych informacji był już zdecydowanie sprawniejszy. Firma na bieżąco informowała o postępach w sprawie, chętnie podejmując współpracę z organami kontroli oraz policją i prokuraturą.

Kolejnym dobrym działaniem było wycofanie partii produkcyjnej, w której zidentyfikowano szkodliwą substancję. Pomimo późniejszego wyniku śledztwa i rezygnacji z podejrzenia o zatrucie wody w etapie produkcyjnym firma naraziła się na straty finansowe. W efekcie zabieg ten spowodował przysporzenie firmie zwolenników, którzy wskazywali na dbałość przedsiębiorstwa o bezpieczeństwo konsumentów.

Ponadto podejrzenie osób trzecich o udział w sabotażu firmy postawiło przedsiębiorstwo w roli ofiary, co również nie pozostało bez echa wśród konsumentów. Deklarowali oni swoje przywiązanie do marki oraz niezaprzestanie nabywania produktów. Niefortunny okazał się jednak slogan reklamowy produktu odnoszący się do czerpania swojej „siły z gór”, ponieważ przy okazji omawianej sytuacji zwrócono uwagę, iż woda wcale nie jest produkowana w górach, a między innymi w województwie zachodniopomorskim. Ta wpadka wizerunkowa była jedynie efektem ubocznym całego zdarzenia i nie powinna mieć bezpośredniego wpływu na ocenę radzenia sobie z kryzysem. Jednak konsumenci poczuli się oszukani, gdyż dotychczas kupowali produkt w przekonaniu o jego górskim pochodzeniu.

Podsumowanie

W artykule wykazano konieczność respektowania zasad zarządzania kryzysem lub sytuacją kryzysową celem zabezpieczenia wizerunku organizacji. Umiejętność i dobór sposobów zarządzania kryzysem zależy od szeregu cech i czynników wpływających na eskalację zdarzenia. Należą do nich:

- rozmiar przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do radzenia sobie z kryzysem,
- monitorowanie i przepływ informacji,
- umiejętność szybkiego reagowania oraz analiza zaistniałej sytuacji,
- dobór metod komunikowania się z otoczeniem (w tym z konsumentami),
- zapobieganie wystąpieniu podobnych zdarzeń w przyszłości.

Analiza przypadku pozwoliła na potwierdzenie wagi wymienionych czynników jako komponentów warunkujących skuteczne zarządzanie kryzysem. Błędy popełniane przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie podczas sytuacji kryzysowych są nieuniknione. Działania zarządzania kryzysem opierają się dużej mierze na przypuszczeniach, a rozwój zdarzeń uzależniony jest również od czynników zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstwa. Reakcje firmy powinny być oparte przede wszystkim na planach zarządzania oraz elastyczności i możliwie szybkiej reakcji na kierunki eskalacji zdarzenia o cechach sytuacji kryzysowej.

Bibliografia

- Augustine, N. (1995). Managing the Crisis You Tried to Prevent. *Harvard Business Review*, 73 (6), 147–160.
- Danone mierzy się z kryzysem dotyczącym wody Żywiol Żywiec Zdrój (2017). Pobrane z: www.press.pl (1.08.2017).
- Davis, A. (2008). *Wszystko, co powinieneś wiedzieć o PR. Odpowiedzi na 500 najważniejszych pytań*. Poznań: Rebis.
- Gregory, A. (red.) (2005). *Skuteczne techniki PR*. Gdańsk: GWP.
- Griffin, R.W. (2010). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Grocki R. (2012). *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*. Warszawa: Difin.
- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2015). *Public Relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Kral, Z., Zabłocka-Kluczka, A. (2004). Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 46–56.
- Mitroff, I.I., Pearson, C.M. (1998). *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Businessman Book, Business Press.
- Smektała, T. (2001). *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*. Wrocław: Astrum.
- Wosińska, M. (2016). *Żywiec Zdrój. Zarządzanie kryzysem na 4+*, Pobrane z: www.proto.pl (1.08.2017).
- Wróblewski, R. (2010). Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 14 (87), 49–66.

MANAGING THE IMAGE OF A BUSINESS IN CRISIS SITUATIONS

Keywords: organization image, crisis in organization, management of crisis

Summary. The article deals with the management of the image of the organization during the crisis, which may influence the image. In the introductory part of the article, the authors define the basic concepts of this subject. Another element is the theoretical view of the crisis situation and its characteristics in relation to crisis management methods of the organization. In addition, the article includes information on the importance of public relations and the ability to communicate with the media during sudden events that may significantly affect the image of the company. The practical part describes the most common mistakes made by companies during such events. The final part of the article is a case study on the actual crisis situation and how the company's image is managed.

Translated by Anna Dorobisz

Cytowanie

Gaj, M., Dorobisz, A. (2018). Pojęcie sytuacji kryzysowej z punktu widzenia public relations. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 1 (130), 37–44. DOI: 10.18276/epu.2018.130-04.