

**Janusz Śnihur, dr**  
**Wydział Ekonomii i Zarządzania**  
**Uniwersytet Zielonogórski**

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2016.73>

## **Ochrona wizerunku firmy w sytuacji kryzysowej**

### **Streszczenie**

Tworzenie wizerunku to informowanie otoczenia o działalności m.in. poprzez dostarczanie różnym uczestnikom otoczenia firmy informacji wskazujących na wartości wyznawane przez firmę, potwierdzone wysoką, jakością produktów i świadczonych usług, poziomem innowacji, zapewniających klientom stałe korzyści. Jednakże wyobrażenie to nie musi pokrywać się z rzeczywistością, może być również jedynie subiektywnym obrazem przedsiębiorstwa lub jego oferty. Niewłaściwa czy niepełna informacja może kształtować błędny obraz organizacji, co może doprowadzić do sytuacji kryzysowej. Sytuacja kryzysowa w sposób oczywisty wpływa negatywnie na obraz firmy/organizacji. Jak temu zapobiec i jak postępować w kryzysie? Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi na to pytanie.

**Słowa klucze:** wizerunek, reputacja, sytuacja kryzysowa, zagrożenia.

**KOD JEL:** M 21, M 31

### **Protecting the image of the company in crisis**

#### **Abstract**

Creating the image of this information environment for business including by providing various participants in the company's environment information indicating the values of the company, confirmed a high, quality products and services, the level of innovation, providing customers with fixed benefits. However, this idea does not necessarily coincide with reality, may be only a subjective image of the company or its offer. Incorrect or incomplete information may shape the erroneous image of the organization which could lead to a crisis. The crisis obviously affects negatively on the image of the company / organization. How to prevent it and how to deal with the crisis? This article is an attempt to answer this question.

**Keywords:** image, reputation, crisis situation, threats.

**JEL CLASSIFICATION:** M 21, M 31

#### **Wstęp**

Każde przedsiębiorstwo dążąc do tego, aby zdobyć zaufanie klientów jak również, aby pracownicy danej organizacji chcieli się z nią identyfikować oraz z tym, co ona robi kształtuje swój wizerunek (*image*). Wizerunek firmy (ang. *Corporate Image*) – stanowi wyobrażenie o firmie istniejące w bezpośrednim otoczeniu, głównie u klientów, obejmuje zbiór pozytywnych skojarzeń wywoływanych przy usłyszeniu o firmie czy ujrzaniu jej znaku graficznego. Tworzenie wizerunku to informowanie otoczenia o działalności m.in. poprzez dostarczanie różnym uczestnikom otoczenia firmy informacji wskazujących na wartości wyznawane przez firmę, potwierdzone wysoką, jakością produktów i świadczonych usług,

poziomem innowacji, zapewniających klientom stałe korzyści. Jednakże wyobrażenie to nie musi pokrywać się z rzeczywistością, może być również jedynie subiektywnym obrazem przedsiębiorstwa lub jego oferty. Wizerunek firmy jest jedną z najsilniejszych przewag konkurencyjnych, dzięki niemu firma może się wyróżniać i zapaść w pamięć klientom, co w przyszłości może przełożyć się na ich decyzje np. podczas zakupu bez konieczności analizowania powtórnie informacji np. analizowanie znaku towarowego, czy sloganu reklamowego danej firmy. Z pojęciem wizerunku wiąże się również pojęcie reputacji przedsiębiorstwa. Jest to nic innego, jak to jak dana firma czy organizacja jest postrzegana na rynku. Na reputację mogą wpływać wizerunki sprzed kilkunastu lat, które posiadały odmienne wizerunki firmy niż dotychczas. Reputacja firmy usługowej, tworzona jest przez działania i postępowanie kadry zarządzającej i pracowników danej firmy. Ten stworzony obraz może być prawdziwy lub fałszywy oraz może wynikać zarówno z własnego doświadczenia, jak i z zasłyszanych pogłosek. Takie sytuacje jak zasłyszane pogłoski mogą stwarzać sytuację kryzysową dla firmy/organizacji. Sytuacja kryzysowa w sposób oczywisty wpływa negatywnie na obraz organizacji, przynajmniej na początku sytuacji kryzysowej stąd, więc konieczność działań, które osłabią ten wpływ, a nawet umocnią jej pozytywny wizerunek pokazując jak sprawnie poradziła sobie z trudną sytuacją (Budzyński 2008b, s. 159). Amerykański Instytut Zarządzania Sytuacją Kryzysową (ICM – Institute for Crisis Management) definiuje sytuację kryzysową, jako zakłócenie działalności firmy, które jest tematem szczegółowego sprawozdania w mediach. Tak, więc, nie tylko samo wydarzenie jest kryzysem, ale też sytuację kryzysową stwarzają komentarze mediów budując odpowiednie napięcie, postawy i opinie wśród „beneficjentów” sytuacji kryzysowej.

Niniejsze opracowanie ma na celu zaprezentowanie istotnych elementów wpływających na zachowanie wizerunku firmy w sytuacji kryzysowej z punktu widzenia działań public relations.

### **Istota wizerunku**

Według W. Budzyńskiego, pojęcie „wizerunek” można podzielić na dwie definicje: psychologiczną oraz bazującą na teorii zarządzania. Pojęcie wizerunek w ujęciu psychologicznym oznacza odzwierciedlenie w świadomości odbiorcy postrzeganych przez niego składników rzeczywistości. W tym ujęciu wizerunek podlega nieustannemu odtwarzaniu, może być również obiektem aktywnego wpływu z zewnątrz, który ma na celu ukształtowanie go w pożądanej formie. Natomiast w ujęciu marketingowym (w teorii

zarządzania) wizerunek jest charakteryzowany, jako wizerunek dotyczący firm, zatem jego pojęcie zostało zawężone do pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa stworzonego na skutek aktywnych działań marketingowych firmy. Wizerunek jest to obraz przedsiębiorstwa wśród ludzi, którzy mają z nim styczność np. klienci firmy, pracownicy, kontrahenci, administracja lokalna, itp.

Inne definicje przedstawiają np. E.R. Gray i J.M. Balmer (1998) uznając wizerunek firmy za „obraz tworzony bezpośrednio w umysłach odbiorców”. D. Bernstein (1984) proponuje by wizerunek definiować, jako „rezultat interakcji doświadczeń, opinii, odczuć, wiedzy i wrażeń, które ludzie mają w związku z daną firmą”. D. Newsom, A. Scott i T.J. Vanslyke (1989) określają wizerunek, jako: „wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji. Nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyczonych przypadkowo, fragmentarycznych, o nieostrych różnicach”(Daszkiewicz, Wrona 2014, s. 49).

Przykładem odczuć w kształtowaniu wizerunku może być postawa pracownika w obrazie kształtowania przez niego wizerunku firmy – pracodawcy.



**Rysunek 1. Mechanizm powstawania obrazu pracodawcy**

Źródło: Altkorn 2002, s. 17.

Można by przyjąć, iż tworzenie wizerunku to informowanie otoczenia o działalności m.in. poprzez dostarczanie różnym podmiotom otoczenia firmy informacji wskazujących na wartości wyznawane przez firmę, potwierdzone wysoką, jakością produktów i świadczonych usług, poziomem innowacji, zapewniających klientom stałe korzyści. A zatem, wizerunek przedsiębiorstwa jest obrazem wśród ludzi, którzy się z nim spotykają: klientów, urzędników,

kontrahentów, pracowników i innych. Reasumując jest on tym, co ludzie myślą o przedsiębiorstwie (Budzyński 2008b, s. 73). Dlatego tak istotne stają się wszelkie starania o utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy. Można w tym miejscu przytoczyć zasady utrzymywania pozytywnego wizerunku firmy poprzez działania public relations (Barska 2016, s. 16):

- Jak najczęściej nawiąż i utrzymuj kontakt z otoczeniem,
- Opieraj public relations na badaniach rynku i marketingu,
- Kieruj public relations do tych, którzy mogą wspomagać działalność przedsiębiorstwa,
- Zapewnij własny oryginalny styl odróżniający Twoją firmę od konkurentów,
- Zaangażuj w działania promocyjne najwyższe szczeble kierownictwa i ogół pracowników,
- Wytwórz atmosferę wewnętrznej rywalizacji o umacnianie i upowszechnianie pozytywnego wizerunku firmy,
- Reaguj natychmiast na wszelkie nieprawidłowości,
- Włącz liczących się nabywców i dostawców w procesy doskonalenia przedsiębiorstwa,
- Stwarzaj wyróżniający się prestiż dla najważniejszych klientów,
- Wykorzystaj wszelkie okazje i miejsca dla uwidocznienia swoich produktów i firmy.

Stosowanie powyższych zasad kształtowania wizerunku nie uchroni firmy/organizacji przed kryzysem, ale pozwoli ograniczyć jego konsekwencje i zidentyfikować w przyszłości obszary potencjalnych zagrożeń czy niedociągnięć organizacyjnych. Jednocześnie uświadomi uczestnikom sytuacji kryzysowej, iż zostały podjęte optymalne działania dla ochrony i utrzymania reputacji firmy.

### **Istota kryzysu**

Kryzys najczęściej pojmowany jest, jako „stan, w którym następuje gwałtowne spiętrzenie się różnych trudności, co sprawia, że zagrożona jest realizacja podstawowego celu i zamierzeń, a jednocześnie ograniczone są możliwości zlikwidowania tego stanu” (Sztucki 1998).

Kryzys jest nieodłącznym elementem współczesnego świata i jest on immanentnie związany z działaniem przedsiębiorstwa i podejmowanym przez nie ryzykiem. Kryzys to wydarzenie nieprzewidywalne, które potencjalnie ma swoje negatywne konsekwencje. Jest sytuacją tworzącą wysoki stopień niepewności i zagrożenia lub taką, która jest postrzegana, jako wysoki stopień ryzyka. Należy pamiętać, że każda sytuacja kryzysowa jest inna, sposób zachowania organizacji w momencie jej wystąpienia może zadecydować o przyszłości firmy.

Ponadto nie ma firmy całkowicie odpornej na kryzysy, bowiem kryzysem jest każda sytuacja grożąca pogorszeniem się aktualnego wizerunku organizacji (Rozwadowska 2002, s. 167).

Sytuacja kryzysowa posiada swoiste cechy:

- zaskoczenie,
- ograniczenie czasu reakcji,
- istotne zagrożenie podstawowych celów i funkcji organizacji,
- duża niepewność i ryzyko,
- zagrożenie wizerunku firmy,
- nasilająca się intensywność,
- wzmożone zainteresowanie mediów i osób postronnych.

Pomimo tego, iż nie jesteśmy w stanie zapobiec działaniom kryzysu to, jeśli zareagujemy na jego przesłanki dość wcześnie i w optymalny sposób, to jesteśmy w stanie zminimalizować jego skutki.

### **Istota potencjału zagrożeń**

Przewidywanie sytuacji kryzysowej i podejmowanie właściwych decyzji odpowiednio wcześniej jest najważniejszym zadaniem specjalistów od public relations.

Analizując możliwości wystąpienia sytuacji kryzysowej w firmie/organizacji możemy powiedzieć, iż dotyczą one kryzysów w takich obszarach jak (Budzyński 2008b, s. 161):

- Kryzysy technologiczne; np. katastrofalne konsekwencje wycieku substancji toksycznych do środowiska; szkodliwy wpływ produktu na zdrowie konsumenta, negatywne skutki opakowań, itp.
- Kryzys wynikający ze sprzeciwu działań wobec firmy, np. protest grup ekologicznych, w rezultacie bojkot produktów czy technologii.
- Kryzys w zarządzaniu potencjałem ludzkim, np. liczba wypadków w pracy, zwolnienia grupowe, strajki, mobbing.
- Kryzysy wynikające z naruszenia przepisów prawa przez firmę, np. zaangażowanie w proceder przestępczy członków organizacji, próby wrogiego przejęcia firmy, itp.
- Kryzysy wynikające z aktów terroryzmu, np. porwanie pracowników dla okupu, podłożenie ładunków wybuchowych, przejęcie strategicznych danych firmy np. przez grupę hakerów, itp.
- Kryzysy spowodowane niewłaściwą działalnością marketingową firmy, np. nieracjonalne wydatkowanie budżetu promocyjnego, niewłaściwy wybór agencji reklamowych

współpracujących z firmą, niewłaściwa interpretacja wydarzeń promocyjnych i marketingowych firmy, itp.

- Kryzysy wynikające z wadliwych produktów, np. wzrost liczby reklamacji, spowodowanie zagrożenia życia lub zdrowia w czasie użytkowania produktów danej firmy, itp.

Jak widzimy kryzysy mogą pojawić się w różnych obszarach i nagle, ale również mogą być utajnione, jakkolwiek jedno i drugie powodują rozgłos w mediach.

Sytuacje kryzysowe w firmach mogą być spowodowane: niewłaściwym zarządzaniem, śledztwami organów prokuratorskich, zarzutami klientów i organizacji konsumenckich, sprawami w sądzie i przed innymi organami administracji publicznej czy też eskalacją zachowań pracowniczych (np. strajki). Wszystkie wyżej wspomniane obszary działalności przedsiębiorstwa są ze sobą wzajemnie powiązane i kryzys w którymkolwiek z nich stopniowo obejmie pozostałe. Ponadto należy pamiętać, że niektóre z wyżej przedstawionych przyczyn narastają powoli i jeśli są niezauważalne lub lekceważone przez zarząd mogą doprowadzić do kryzysu, który będzie miał negatywne skutki. Nie jest jednak prawdą, że firma nie może się w pewien sposób przygotować do przewidzenia sytuacji kryzysowych. Mowa tu o programie antykryzysowym oraz tzw. prewencji kryzysowej.

Podstawowe strategie, jakie organizacja może zastosować w sytuacji kryzysu są następujące (Smektała 2005, s. 105-106):

- Obrona przez atak - zdecydowany sprzeciw wobec żądań i oskarżeń, twarde trzymanie się swojego stanowiska, uderzenie z wyprzedzeniem,
- Zignorowania sprawy – przedstawienie sprawy spornej, jako rzeczy błahej, niewartej jakiegokolwiek dyskusji,
- Milczenie – „może rozejdzie się po kościach”, niekomentowanie, nieodpowiadanie na żądania i oskarżenia,
- Szum informacyjny – zatracenie sytuacji kryzysowej w mnogości innych spraw, zarzucenie mediów dużą ilością komunikatów, z których niewiele dotyczy istoty sprawy kryzysowej,
- Przekierowanie uwagi – sprawa zastępcza, wywołanie lub wskazanie innego problemu, który odwróci uwagę opinii publicznej od istoty kryzysu,
- Współpraca – kooperacja z uczestnikami sytuacji kryzysowej, wspólne dążenie do jak najszybszego i najlepszego rozwiązania zaistniałej sytuacji kryzysowej,
- Przyznanie się do winy – pełne i bezwarunkowe przyjęcie żądań i roszczeń grup uczestniczących w sytuacji kryzysowej.

Najwłaściwsze i pożądane efekty przynosi strategia współpracy, natomiast milczenie i zignorowanie sprawy przynosi często katastrofalne skutki. Działania antykrzysowe należy podejmować niezwłocznie, jednakże do momentu przekazania informacji dla mediów wykorzystywany jest czas na pozyskanie niezbędnych informacji o zaistniałej sytuacji kryzysowej oraz dla zajęcia właściwego stanowiska firmy. Ten minimalny czas to tzw. „złota godzina”, kiedy to wszystkie służby starają się zgromadzić jak najwięcej informacji o sytuacji kryzysowej w celu jej zażegnania, a jeśli już nastąpiła w celu minimalizacji jej skutków i przygotowania rzetelnej informacji dla mediów.

Tak jak w każdej sytuacji zarządzania organizacją również sytuacja kryzysowa wymaga ustalonego, skonkretyzowanego i racjonalnego postępowania organizacji na bazie wcześniej przygotowanego planu kryzysowego (planu na wypadek kryzysu), który ma na celu szeroko rozumianą minimalizację skutków kryzysu. Podejmując działania antykrzysowe firma/organizacja winna realizować poniższe fazy planu działania antykrzysowego.

Pierwsza faza planu to budowa zespołu kryzysowego. To zazwyczaj niewielka, kompetentna grupa ludzi. Najlepiej, jeśli na jej czele stanie prezes razem z szefem PR i szefem działu prawnego, jako głównymi doradcami. Inni członkowie zespołu komunikacji kryzysowej powinni wywodzić się z kierownictwa działów: finansów, kadr i ewentualnie merytorycznych (produkcyjnych) komórek firmy.

Druga faza budowania planu to wyobrażenie sobie wszelkich sytuacji mogących zagrozić reputacji firmy, wpłynąć na utratę zaufania jej klientów, nadszarpnąć pozytywny wizerunek itp.

Kolejny krok to opracowanie procedur kryzysowych na wypadek wystąpienia hipotetycznie założonych sytuacji mogących wywołać kryzys. Muszą one zawierać dokładne opisy ewentualnych zdarzeń, prawdopodobieństwo ich wystąpienia, wszelkie możliwe konsekwencje tych zdarzeń wraz z przyczynami ich wystąpienia (scenariusze: optymistyczny, realny i pesymistyczny), jak również szczegółowy plan postępowania (włącznie z nazwiskami osób, którym przydzielone zostają jakieś zadania do wykonania i czasem ich wykonania). Im dokładniejsze procedury - tym większa szansa szybkiego opanowania kryzysu i zniwelowania jego skutków. Stres często powoduje podejmowanie nieprzemyślanych decyzji lub popełnianie błędów wynikających z niepełnego postrzegania problemu (Budzyński 1998a, s. 84), dlatego tak istotny jest plan działania na wypadek kryzysu. W fazie przygotowawczej należy przećwiczyć wszystko, o czym mówią planowane procedury.

Ostatnim elementem jest stworzenie tzw. książki kryzysowej. Wszystkie przedstawione powyżej informacje, jak i również dane osoby, która wdraża procedury kryzysowe, oraz

zasady użycia środków przeznaczonych na wypadek kryzysu znajdują w tej instrukcji. Ponadto w książce znajdują się dodatkowo zasady współpracy z mediami, zasady obiegu informacji wśród pracowników, którzy podpisują deklarację, że nie będą udzielać żadnych informacji mediom, a także listę dziennikarzy, na których można się powołać.

### **Kontakt z mediami w sytuacji kryzysowej**

Kontakt z mediami to niezwykle trudny, ale stały element sytuacji kryzysowej. Dziennikarze powinni dostawać wyraźne przekazy, że firma nie ma nic do ukrycia, nie bagatelizuje sprawy i robi wszystko, aby uniknąć kryzysu. Dla mediów istotna jest natychmiastowa reakcja, skutecznie przeciwdziałanie, umiejętność wyciągania wniosków, a także obietnica zadośćuczynienia dla poszkodowanych. Ponadto należy pamiętać, że odmawianie komentarza jest równoznaczne z przyznaniem się do winy. Należy przestrzegać kardynalnej zasady kontaktów z mediami: należy podtrzymywać kontakt i być proaktywnym, przejąć inicjatywę. Takie działanie pozwoli uniknąć plotek, spekulacji i negatywnego nastawienia do firmy, a także umożliwi precyzyjny monitoring zapytań, które wskazują między innymi, jaki jest w danym momencie poziom wiedzy opinii publicznej o kryzysie firmy. Kolejne zasady to:

- podawanie informacji tylko ze sprawdzonych źródeł,
- regularne prowadzenie komunikacji z kluczowymi grupami otoczenia,
- wydawanie zdecydowanych komunikatów,
- unikanie dramatyzowania oraz paniki,
- absolutne unikanie agresji wobec dziennikarzy oraz innych grup interesariuszy,
- wykluczenie sytuacji, w której firma usiłuje zbagatelizować problem.

Sytuacje kryzysowe charakteryzują się szybkim rozwojem wydarzeń, jak również elementem zagrożenia dla renomy firmy. Obecność mediów jeszcze bardziej je komplikuje. Kryzys jest stanem, który zwykle się uznawać za szkodliwy i patologiczny, zatem szczególnie ważne jest odpowiednio wczesne rozpoznawanie jego źródeł i przygotowywanie strategii do walki z nim, unikanie próżni informacyjnej, współpraca z mediami – to spektrum działań oferujących szansę na zyskanie przychylności wśród przedstawicieli czwartej władzy. Pomimo że dla każdej organizacji najskuteczniejszym zabezpieczeniem jest prewencja, zarządzanie kryzysem stało się najważniejszym obszarem dziedziny public relations. Bez względu na to, czy przedsiębiorstwo ma do czynienia z błahym wydarzeniem, czy też boryka





## Podsumowanie

Proces kształtowania wizerunku firmy czy organizacji, a także nas samych przebiega długofalowo w zależności od warunków kulturowych, społecznych i ekonomicznych. Firmy konkurując na rynku starają się, aby ich odbiór przez interesariuszy a w szczególności konsumentów był jak najlepszy i zachęcał do pozostawania lojalnym wobec produktu, marki czy placówki – często razem wziętych. W obecnym czasie z racji masowości informacji i dostępności ofert konkurencji możemy również dostrzec nieetyczne postępowanie, co w konsekwencji prowadzi do sytuacji kryzysowych, np. spadek zaufania do produktów i firmy, konsekwencje niestaranności wykazane przez kontrole, złe wpisy dotyczące opinii o produkcie/usłudze czy firmie na portalach społecznościowych mogą wywołać sytuację kryzysową.

Należy jednak spoglądać chłodnym okiem na wszelkie informacje poszukując źródeł kryzysu i analizując poszczególne argumenty przedstawiane przez organizację czy też powołane do rozwiązania problemu grupy ekspertów. Ponadto wiedza i kompetencje w zakresie umiejętności reagowania w sytuacji kryzysowej pozwolą zminimalizować skutki jego działania. Pamiętajmy, że rzetelna informacja przybliży nas do rozwiązania problemów kryzysowych i pozwala przeciąć pasmo spekulacji w mediach.

## Bibliografia

1. Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
2. Andruszkiewicz K., *Rola i skuteczność instrumentów oraz działań marketingowych w walce z kryzysem*, „Marketing i Rynek” , 2007, nr 7.
3. Barska A. (red.), *Reklama wczoraj i dziś*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
4. Budzyński W. (1998 a), *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1998.
5. Budzyński W. (2008 b), *Public relations strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008.
6. Burkart R., *Consensus-oriented public relations (CORP). A concept of planning and evaluation of public relations*, w: Butteke von Ruler, Verćic D., *Public Relations and Communications Management In Europe*, Monton de Gruyer, Berlin, New York 2002.
7. Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

8. Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002.
9. Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2005.
10. Sztucki T., *Encyklopedia marketingu: definicje, zasady, metody*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
11. Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.