

# RAPORT Z BADAŃ

## ZARZĄDZANIE SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

**ALERT**  **MEDIA**  
C O M M U N I C A T I O N S



WYŻSZA SZKOŁA  
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA  
z siedzibą w Rzeszowie

Projekt zrealizowano przy współpracy technologicznej z firmą:

 ideo

Rzeszów, Warszawa 2010 r.

## AUTORZY PROJEKTU:

<b>Dr Dariusz TWORZYDŁO</b>	Pełnomocnik Rektora ds. public relations, WSliZ w Rzeszowie, Prezes Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Public Relations
<b>Adam ŁASZYN</b>	Prezes Zarządu, Alert Media Communications

## ORAZ ZESPÓŁ:

<b>Dorota CHRUŚCIEL-DZIEKAŃSKA</b>	Corporate&Brand PR Unit Head, Alert Media Communications
<b>Karolina DRZAZGA</b>	Account Executive, Alert Media Communications
<b>Aleksandra SOBCZYK</b>	Account Executive, Alert Media Communications
<b>Piotr TEISSEYRE</b>	Junior Account Executive, Alert Media Communications
<b>Małgorzata WYDRZYŃSKA</b>	Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie
<b>Aneta CZARNIECKA</b>	Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie
<b>Zbigniew CHMIELEWSKI</b>	Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie
<b>Sylwia CHMIELARZ</b>	Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie
<b>Gabriela TABACZYŃSKA</b>	Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie
<b>Katarzyna HADAŁA</b>	Radio Rzeszów

## Spis treści

1. Wstęp
2. Ogólne wnioski z badania
3. Cel i metodologia badania
4. Wyniki badania
  - 4.1. Przedsiębiorstwo a sytuacja kryzysowa
  - 4.2. Sytuacje kryzysowe przedsiębiorstw w 2009 roku
  - 4.3. Czynniki wewnętrzne postawienia sytuacji kryzysowej
  - 4.4. Czynniki zewnętrzne postawienia sytuacji kryzysowej
  - 4.5. Plan operacyjny i/czy komunikacyjny w przedsiębiorstwach
  - 4.6. Kryzys gospodarczy a plan komunikacyjny
  - 4.7. Przyczyny opracowania planu komunikacyjnego
  - 4.8. Struktura planu komunikacyjnego
  - 4.9. Aktualizacja planu komunikacyjnego
  - 4.10. Wiedza o planach zarządzania w sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwach
  - 4.11. Dlaczego nie ma planu komunikacyjnego?
  - 4.12. Sztab antykryzysowy w przedsiębiorstwach
  - 4.13. Szkolenia z komunikacji kryzysowej
  - 4.14. Fora internetowe i blogi jako źródła kryzysu

## 1. Wstęp

Ponad połowa funkcjonujących w Polsce firm przechodziło kryzys, a mimo to:

- co czwarta firma nie ma opracowanego planu komunikacji w sytuacji kryzysowej;
- 40 proc. z nich jest przekonanych, że plan komunikacji kryzysowej nie jest im potrzebny, bo poradzą sobie z każdym kryzysem, gdy taki nadejdzie;
- co piąte przedsiębiorstwo w ogóle nie widzi potrzeby przygotowania się do komunikowania w kryzysie, gdyż jest tak pewne siły swojego wizerunku, iż nie wierzy, by nawet poważny kryzys mógł mu zaszkodzić.

Tymczasem w sytuacji kryzysowej zarządzanie firmą to przede wszystkim zarządzanie komunikacją. Często jest to ważniejsze, niż walka z samym kryzysem. Dlatego warto wiedzieć, jak robić to profesjonalnie i skutecznie i dlatego do zarządzania sytuacją kryzysową należy być przygotowanym, bo od reakcji na sytuację kryzysową w dużej mierze zależy wizerunek firmy.

## 2. Ogóle wnioski z badania

Ponad połowa respondentów przyznaje, że w firmie doszło w przeszłości do sytuacji kryzysowej. Jest to podobny odsetek jak w badaniu, które Zakład PR Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie i agencja Alert Media Communications przeprowadzili w 2007 r.

Należy interpretować to jako przekonanie respondenta o takiej właśnie sytuacji, nie zaś jako fakt. Nie musi to być zatem odzwierciedlenie stanu realnego. Może to oznaczać że osoba badana nie zna dostatecznie historii swojej firmy lub też liczne sytuacje o znamionach kryzysu wizerunkowego nie są zaliczane przez respondentów do tej kategorii, gdyż praktyka pokazuje, że tego typu sytuacje zdarzają się wszystkim.

W pierwszej edycji ankiety przedsiębiorcy jednoznacznie wskazywali na czynniki zewnętrzne jako najbardziej kryzysogenne dla polskich przedsiębiorstw. Tegoroczne badanie pokazało zmianę w tej kwestii - najczęściej wymieniane źródła kryzysu to:

- problemy z jakością produktów lub świadczonych przez firmę usług;
- oskarżenia publiczne wobec firmy;
- problemy partnerami biznesowymi.

W porównaniu z poprzednim badaniem wzrósł odsetek firm, dla których podstawowym źródłem kryzysu jest jakość własnych produktów i usług. Jednocześnie niemal dwukrotnie wzrósł wskaźnik przestępstw kadry zarządzającej jako źródeł kryzysu. Podniósł się także wskaźnik agresywnych i nieetycznych działań konkurencji jako źródła kryzysów.

Takie wyniki badania wskazywać mogą, że:

- w analizowaniu przyczyn kryzysów dotyczących polskie przedsiębiorstwa coraz istotniejsze stają się czynniki wewnętrzne, co może mieć związek z trudnościami przedsiębiorstw wynikających ze spowolnienia gospodarczego i problemów schłodzonej gospodarki,
- polscy przedsiębiorcy w większym stopniu dostrzegają, że ryzyko kryzysu niosą ze sobą: czynnik ludzki oraz jakość świadczonych usług i produkowanych dóbr. Tegoroczne badanie pokazuje więc, że polskie firmy upodabniają się w swoich obserwacjach do

przedsiębiorstw amerykańskich, gdzie czynniki wewnętrzne już od dawna postrzegane są jako bardzo kryzysogenne,

- jednocześnie wiele zagrożeń wciąż niesie ze sobą otoczenie zewnętrzne firm; obok tradycyjnie wymienianych niekorzystnych czynników, jak publiczne oskarżenia czy nierzetelność partnerów biznesowych, coraz częściej pojawia się wskazanie na agresywne działania konkurencji. To także może być spowodowane spowolnieniem gospodarczym i związanymi z nim trudniejszymi warunkami prowadzenia biznesu.

Za niepokojący można uznać fakt, że – podobnie jak dwa lata temu - niemal co piąta badana firma nie posiada instrukcji postępowania w sytuacjach kryzysowych związanych z awariami, wypadkami czy katastrofami. Jeszcze większa grupa, bo ponad jedna czwarta badanych nie dysponuje opracowanym planem działania na wypadek kryzysowej sytuacji związanej z niekorzystnymi przekazami medialnymi. Wyniki te pozwalają wysnuć wniosek, że duża część polskich przedsiębiorców nadal nie rozumie znaczenia i możliwych konsekwencji negatywnych przekazów medialnych dotyczących ich firmy.

Niepokojące są wyniki badania w części dotyczącej przyczyn, dla których przedsiębiorcy nie posiadają planu zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej. Ponad 40% odpowiedzi wskazywało, że firma nastawiona jest na rozwiązywanie kryzysu *ad hoc*. Taki pogląd wiąże się prawdopodobnie z błędnym przekonaniem, że rzeczywistość bywa zbyt skomplikowana i nie da się przewidzieć wszystkich scenariuszy w instrukcji kryzysowej. Aż co piąty przedsiębiorca tłumaczył brak przygotowań do kryzysu wystarczająco silnym wizerunkiem firmy, któremu nic nie jest w stanie zagrozić. 16% odpowiadających nie brało w ogóle pod uwagę możliwości przygotowania instrukcji kryzysowej. Co dziesiąty respondent wskazał na brak finansów na ten cel. I co chyba najbardziej niepokojące - aż 8% (i jest to dwukrotnie więcej niż w poprzednim badaniu) respondentów uważa, że kryzysu da się uniknąć dzięki strategii blokowania przepływu informacji do mediów.

W tegorocznym badaniu uwzględniono wyjątkowo ważną kwestię, z jaką borykają się obecnie przedsiębiorcy – kryzys gospodarczy. Ponad połowa badanych przedsiębiorców uznała, że okres spowolnienia gospodarczego nie jest dobrym czasem na opracowanie planów postępowania w sytuacjach kryzysowych. Jedynie co trzeci badany uznał, że trudna sytuacja gospodarcza zachęca przedsiębiorstwa do przygotowania się na wypadek kryzysowych sytuacji. Oznacza to, że tylko ta niewielka grupa rozumie, że inwestycja w przygotowanie instrukcji postępowania kryzysowego – zwłaszcza w trudnych czasach, gdy o kryzys znacznie łatwiej - opłaca się, ponieważ może uchronić przedsiębiorstwa przed poważnymi stratami.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że respondenci wskazują w większości nie na czynniki losowe, ale na błędy ludzi jako powody sytuacji kryzysowych. Pozwala to na wysnucie wniosku, iż doskonalenie procedur, szkolenie i eliminowanie źródeł problemów w tym zakresie, daje nadzieje na zmniejszenie się liczby takich przypadków, na ogół bowiem przedsiębiorstwa mają wpływ na swój personel (w odróżnieniu od zdarzeń losowych).

Jak można się było spodziewać głównym czynnikiem zewnętrznym będącym przyczyną powstania kryzysu są, zdaniem badanych działania mediów, w tym nieprawdziwe informacje podane w mediach i publiczne zarzuty wobec firmy. Podobny wynik uzyskano w 2007 roku. Przeszło 70% procent respondentów z największych polskich firm deklaruje posiadanie planu komunikacyjnego na wypadek kryzysu wizerunkowego, ten wynik utrzymuje się od 2007 roku j. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że prawie 45% firm stwierdza, że nie doświadczyło dotychczas sytuacji kryzysowej, oznacza to, że ponad 15% jest przygotowanych w tym zakresie, mimo, że uważają iż dotychczas taka sytuacja się u nich nie wydarzyła. Z drugiej strony, jeśli mowa o 500 największych polskich firmach, to fakt, że blisko 30% przedsiębiorstw z tej grupy nie posiada planu komunikacyjnego na wypadek kryzysu, może wydawać się zaskakujący.

Badanie poszerzono o zagrożenia płynące ze strony nowych mediów – mające rosnące znaczenie fora internetowe i blogi. Trzy czwarte ankietowanych przyznało, że ich firma stała się obiektem krytyki na forum lub blogu, ale jednocześnie aż co czwarty rozmówca uznaje, że te platformy komunikacji nie są potencjalnym źródłem kryzysu firmy. Jeżeli negatywne komentarze na temat firmy pojawiają się w Internecie, przedsiębiorcy reagują najczęściej poprzez opublikowanie oficjalnego oświadczenia na forum lub blogu. Co zastanawiające, żaden z ankietowanych nie potwierdził, że firma w odpowiedzi na negatywne komentarze umieszcza na forach anonimowo pozytywne wpisy – tymczasem w prasie stosunkowo często pojawiały się doniesienia o takich praktykach części polskich przedsiębiorstw.

### **3. Cel i metodologia badania**

W 2006 roku przeprowadzone zostało pionierskie badanie dotyczące przygotowania i zarządzania sytuacjami kryzysowymi w polskich przedsiębiorstwach. Analiza doprowadziła do wielu zaskakujących i interesujących wniosków, dlatego zapadła decyzja o powtórzeniu tego typu badania.

Badanie zostało ponownie przeprowadzone w 2010 roku (ale odnośnie działań i decyzji firm podjętych w roku 2009) i dotyczyło nie tylko zagadnień poruszanych w jego pierwszej edycji, ale zostało poszerzone o nowe elementy – zagadnienie przygotowania do sytuacji kryzysowych w dobie spowolnienia gospodarczego i znaczenia nowych mediów jako potencjalnych źródeł kryzysu.

W badaniu dotyczącym wystąpienia sytuacji kryzysowej udział wzięły 194 polskie firmy, spośród operatu badawczego: 500 największych polskich przedsiębiorstw zaprezentowanych w Rankingu Rzeczypospolitej. W grupie 500 firm badaniom poddano wszystkie, jednakże znaczna ich część wykazała się niezwykle niskim poziomem komunikacyjnym, który przejawiał się brakiem jakiegokolwiek chęci kontaktu z osobą badającego, brakiem możliwości uzyskania kontaktu z kimkolwiek z firmy (bardzo często nie udało się dodzwonić pod żaden z numerów podanych np. na stronie internetowej firmy), brakiem chęci udzielenia odpowiedzi na pytania zadawane przez ankieterów, czy też brakiem znajomości zagadnienia lub blokowaniem kontaktu z działami odpowiadającymi za komunikację zewnętrzną przez osoby znajdujące się na poziomie specjalisty lub przedstawiciela sekretariatu.

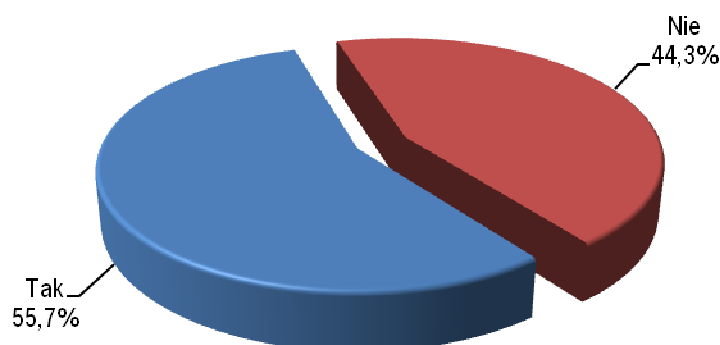
Podstawowym celem badania było sprawdzenie, czy i jak polskie przedsiębiorstwa są przygotowane do wystąpienia u nich sytuacji kryzysowej. Jednym z celów badania było wyodrębnienie najważniejszych rodzajów sytuacji kryzysowych, z którymi spotkały się firmy w roku ubiegłym.

## 4. Wyniki badania

### 4.1. Przedsiębiorstwo a sytuacja kryzysowa

Ponad połowa respondentów (55,7 proc.) przyznała, że w firmie doszło do sytuacji kryzysowej. Jest to podobny odsetek jak w badaniu, które Zakład Public Relations Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie i agencja Alert Media Communications przeprowadzili w 2007 r. (59,7 proc.). Pozostali ankieterzy (44,3 proc.) nie odnotowali w przedsiębiorstwie oznak kryzysu.

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



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

### 4.2. Sytuacje kryzysowe przedsiębiorstw w 2009 r.

Największym źródłem problemów okazały się problemy z jakością produktów lub usług oferowanych przez firmę (17 proc.), na które w ubiegłym roku wskazało 13 proc. ankieterów, co wtedy stanowiło trzeci najbardziej kryzysogeny czynnik, po oskarżeniach publicznych, które były wskazywane najczęściej i problemach z partnerami biznesowymi. W tym roku publiczne oskarżenia wobec firmy oraz złe relacje z partnerami biznesowymi wciąż wskazywane są wśród najczęstszych przyczyn kryzysów przez odpowiednio 14 i 13 proc. badanych, podobnie jak katastrofy, awarie i wypadki, które ponownie zajmują wysokie miejsce (12 proc.).

Nie bez znaczenia dla powstania kryzysu okazały się spory i konflikty wewnętrzne, a także nieetyczne lub agresywne działania konkurencji. W obu tych przypadkach, odsetek firm, w których wystąpiły powyższe czynniki wyniósł nieco ponad 10 proc.

Przyczynami, które rzadziej wywoływały problemy w ankieterowanych przedsiębiorstwach były błędy lub przestępstwa zarówno szeregowych pracowników (6,7 proc.), jak i kadry zarządzającej (5,2 proc.).

Z badań wynika, że najmniej sytuacji kryzysowych wywołanych zostało działaniami przestępczymi, takimi jak: napad, szantaż czy atak terrorystyczny.

## Najczęstsze przyczyny kryzysów w polskich przedsiębiorstwach w 2009 r.

	proc.
Problemy z produktem/ usługami	17,0
Oskarżenia publiczne wobec firmy	13,9
Problemy z partnerami biznesowymi	12,9
Katastrofy, awarie, wypadki	12,4
Spory i konflikty wewnętrzne	10,3
Nieetyczne lub agresywne działania konkurencji	10,3
Błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników	6,7
Błędy lub przestępstwa kadry zarządzającej	5,2
Przestępcze działania podjęte wobec firmy (napady, szantaże, terroryzm)	1

### 4.3. Czynniki wewnętrzne powstawania sytuacji kryzysowej

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

Prawie co czwarty respondent (23,2 proc.) uznał, że wewnętrzną przyczyną powstania sytuacji kryzysowej jest nieodpowiednia jakość produktów lub usług oferowanych przez firmę. Wypadki przy pracy (22,7 proc.), spory pracownicze (22,2 proc.), kłopoty finansowe (19,1 proc.), błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników (18 proc.) wymienione zostały przez ankietowanych jako częste kolejne istotne źródła problemów. Według ankietowanych rzadszym powodem kryzysu były katastrofy i awarie (z przyczyn wewnętrznych) oraz brak zarządzania, nieudolność kierownictwa i zaniechanie reagowania na rosnący problem. Obie kategorie otrzymały jednakową ilość głosów respondentów (14,4 proc.). Najrzadszymi spośród wymienionych w badaniu przyczyn kryzysu okazały się problemy wynikające ze złej komunikacji wewnętrznej oraz przestępstwa lub nadużycia kadry kierowniczej (9,3 proc.).

**Szczegółowy podział czynników wewnętrznych powodujących kryzysy przedstawia tabela.**

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

Dla porównania – według ankietowanych dwa lata wcześniej (w 2007 r.) do najczęstszych przyczyn wewnętrznych powstania sytuacji kryzysowych należały katastrofy i awarie (z przyczyn

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

#### 4.4. Czynniki zewnętrzne powstawania sytuacji kryzysowej

Spośród zewnętrznych przyczyn kryzysu w firmie ankietowani najczęściej wskazywali te, które wiązały się bezpośrednio z aktywnością mediów (52,1 proc): rozpowszechnianie przez media nieprawdziwych informacji o firmie (28,4 proc.) oraz publiczne wysuwanie zarzutów wobec firmy, np. o łamanie zasad prawa, etyki, standardów biznesowych (23,7 proc.). Podobnie sytuacja wyglądała w 2007 r. W obecnym badaniu ankietowani uznali również, że negatywny wpływ na sytuację w przedsiębiorstwie mają niekorzystne decyzje władz (22,2 proc.), ale w stosunku do wyników badania z 2007 r. odsetek tak odpowiadających respondentów spadł o ponad 7 proc. Według respondentów istotnymi zewnętrznymi czynnikami kryzysogennymi są także: problemy spowodowane przez partnerów biznesowych (20,1 proc.), katastrofy i awarie spowodowane zewnętrznymi przyczynami (18,6 proc), nieetyczne lub agresywne działania konkurencji (16 proc.) oraz konflikty z instytucjami pozarządowymi lub innymi grupami interesu (np. komitety protestu - 13,9 proc.). Kolejnym źródłem kryzysu wskazanym przez przedsiębiorstwa jest niewłaściwe korzystanie z produktów lub usług przez klientów i konsumentów (11,9 proc, dwa lata wcześniej - 9,3 proc.). Najmniej znaczącym źródłem konfliktów w badanych firmach okazała się przestępczość, m.in. szantaże, napady, ataki terrorystyczne (3,1 proc.)

**Szczegółowo podział czynników zewnętrznych powodujących kryzysy przedstawia tabela:**

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

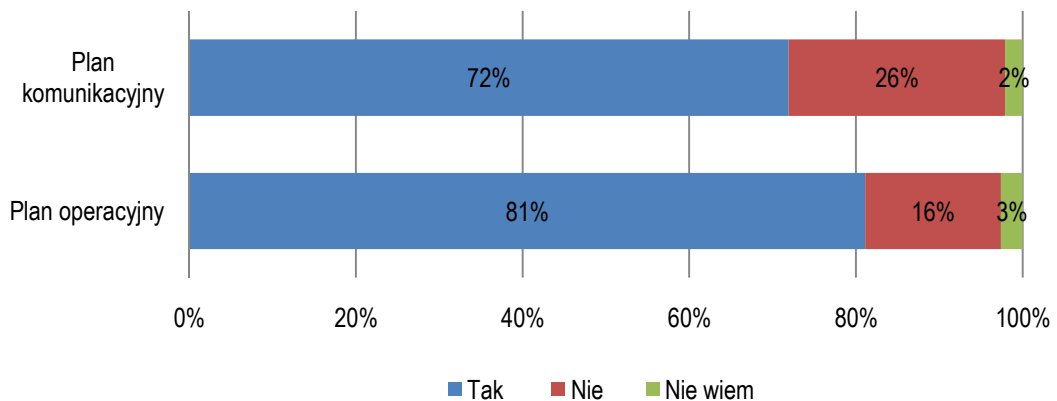
#### 4.5. Plan operacyjny i/lub komunikacyjny w przedsiębiorstwach

Znacząca większość badanych przedsiębiorstw (81,1%) posiada instrukcję postępowania w sytuacjach kryzysowych związanych z awariami, wypadkami czy katastrofami w zakładzie pracy (tzw. plan operacyjny). Mniej przedsiębiorstw (71,9%) dysponuje opracowanym planem postę-

powania na wypadek kryzysu komunikacyjnego polegającego m.in. na niekorzystnych z punktu widzenia interesu firmy przekazach medialnych (tzw. plan komunikacyjny).

Przeprowadzone badanie wskazuje, iż polscy przedsiębiorcy bardziej obawiają się sytuacji kryzysowych związanych z niespodziewanymi zdarzeniami w miejscu pracy, aniżeli zagrożeń wynikających z działań komunikacyjnych (ze strony mediów lub szerokiej opinii publicznej), które mogą osłabić wizerunek firmy zarówno na zewnątrz, jak i wśród pracowników. Właśnie dlatego więcej przedsiębiorców uczestniczących w badaniu zdecydowała się na opracowanie planu operacyjnego, niż komunikacyjnego. Jednak odsetek firm, które deklarują posiadanie kryzysowych planów komunikacyjnych jest wysoki i utrzymuje się stale. W analogicznym badaniu przeprowadzonym przez Zakład Public Relations Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie oraz agencję Alert Media Communications w 2007 r. prawie trzy czwarte (73 proc.) badanych przedsiębiorstw deklarowało, że posiada plan komunikacyjny na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów lub opinii publicznej, a prawie 80 proc. mówiło, że posiada plan operacyjny.

**Czy przedsiębiorstwo posiada plan operacyjny i komunikacyjny na wypadek kryzysu?**



#### 4.6. Kryzys gospodarczy a plan komunikacyjny

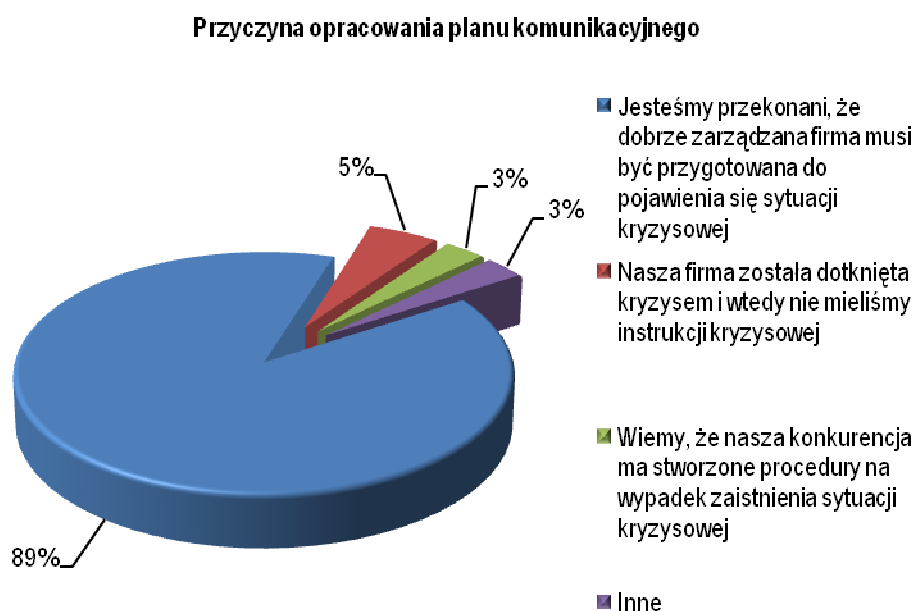
Respondenci odpowiadali także na pytanie, czy kryzys gospodarczy sprzyja przygotowaniu instrukcji postępowania na wypadek sytuacji kryzysowych. Ponad połowa przedsiębiorców (59,8%) biorących udział w badaniu uznała, że czas osłabionej koniunktury gospodarczej nie skłania ich firm do opracowania planów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



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

#### 4.7. Przyczyny opracowania planu komunikacyjnego

Badani przedsiębiorcy w ogromnej większości (blisko 90%) stwierdzili, że dobrze zarządzana firma powinna być przygotowana na zaistnienie sytuacji kryzysowej. Był to najczęściej wymieniany w badaniu powód przygotowania planu zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Tylko kilka procent odpowiedzi (5%) wskazywało jako przyczynę opracowania planu komunikacyjnego trudne doświadczenie z przeszłości, kiedy firma nie dysponowała tego typu dokumentem. Tylko 3 proc. badanych stwierdziło natomiast, że przyczyną dla której zdecydowali się na wdrożenie w ich firmie planu komunikacyjnego na wypadek sytuacji kryzysowej jest fakt, że podobne narzędzia mają wdrożone inne firmy z ich sektora.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

#### 4.8. Struktura planu komunikacyjnego

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

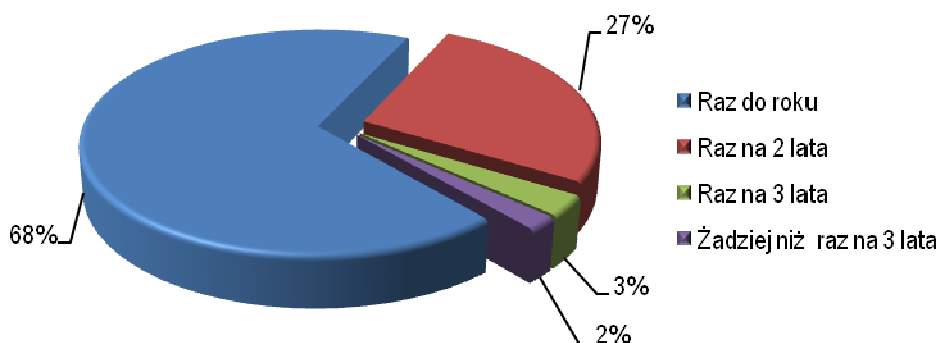
#### Struktura planów komunikacyjnych badanych przedsiębiorstw:

	proc.
Schemat przepływu informacji w sytuacji kryzysowej	95,6
Baza kontaktów do pracowników firmy	95,6
Baza kontaktów do mediów	80,4
Scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysowych	78,3
Baza kontaktów do ekspertów zewnętrznych	61,2
Dokument pytań i odpowiedzi	52,9
Wzorcowe oświadczenia	42,8

#### 4.9. Aktualizacja planu komunikacyjnego

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

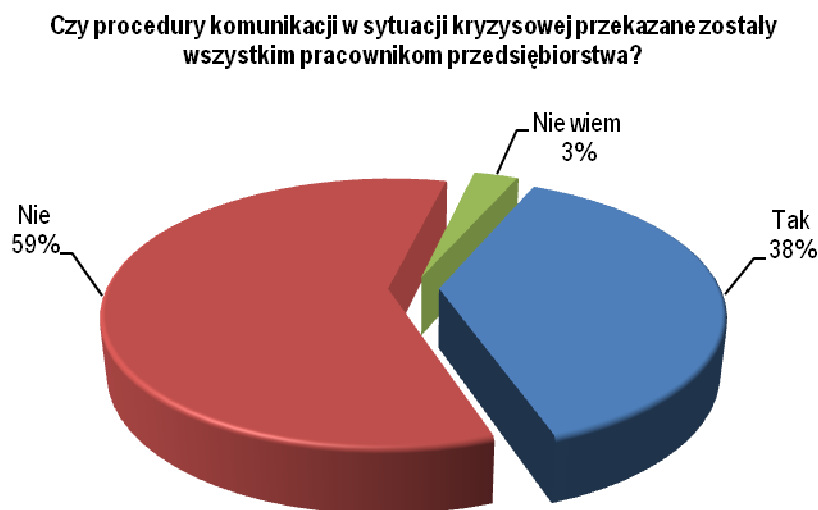
#### Jak często plan komunikacyjny jest aktualizowany?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

#### 4.10. Wiedza o planach zarządzania w sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwach

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



*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

#### 4.11. Dlaczego nie ma planu komunikacyjnego?

26 proc. badanych przedsiębiorstw nie posiada planu zarządzania komunikacją na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej. Respondenci ci zapytani zostali o przyczynę, dla których nie zdecydowali się na przygotowanie takiego planu. 42% odpowiedzi wskazywała na możliwość rozwiązania kryzysu ad hoc. Odsetek tak odpowiadających respondentów wzrósł w stosunku do ostatniego badania o 4 proc. Tego rodzaju pogląd wiąże się prawdopodobnie z przekonaniem, iż rzeczywistość bywa zbyt skomplikowana i nie da się przewidzieć wszystkich scenariuszy w instrukcji kryzysowej.

Co piąty przedsiębiorca wskazał jako przyczynę wiarę w silny wizerunek firmy, któremu nic nie jest w stanie zagrozić. To przekonanie w badanych znacząco się umocniło, bo na podobne pytanie w 2007 r. w ten sposób odpowiedziało o połowę mniej przedsiębiorców.

16% odpowiadających nie brało w ogóle pod uwagę możliwości przygotowania instrukcji kryzysowej. Co dziesiąty respondent wskazał na brak finansów na ten cel; zaś 8% uważa, że taki plan nie jest konieczny, gdyż jego przedsiębiorstwo może sobie doskonale poradzić z kryzysem przyjmując strategię blokowania przepływu informacji do mediów.

Ostatnia odpowiedź świadczy nie tylko o ignorowaniu dobrych relacji firmy z mediami, ale także o dużej nieznanomości rynku medialnego w Polsce. Ta część przedsiębiorców wyraziła bowiem nie znajdujące odzwierciedlenia w rzeczywistości przekonanie o możliwości okiełznania kryzysu bez konieczności tłumaczenia się z niego przed opinią publiczną za pośrednictwem prasy, radia, telewizji czy internetu.

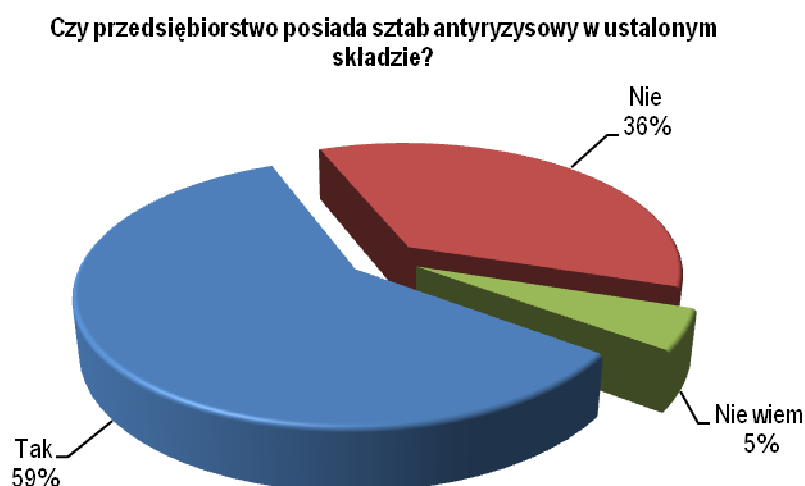
Ważne jest także zwrócenie uwagi na inne wymieniane przez respondentów przyczyny nieposiadania planu komunikacyjnego, wśród której głównie wskazywano brak zrozumienia z zarządzie dla tego typu działania, co może być szczególnie niebezpieczne dla tych firm w przypadku pojawienia się rzeczywistej sytuacji kryzysowej.

#### Czynniki decydujące o tym, że firma nie posiada planu zarządzania komunikacją na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej:

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

#### 4.12. Sztab antykryzysowy w przedsiębiorstwach

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



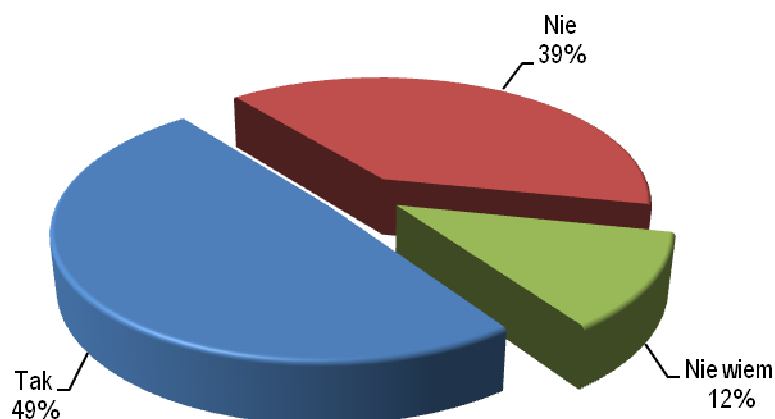
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

#### 4.13. Szkolenia z komunikacji kryzysowej

Prawie połowa (49%) badanych firm organizuje szkolenia z zakresu komunikacji kryzysowej dla członków zarządu, sztabu kryzysowego i rzeczników prasowych, ale jednocześnie wysoki odsetek - aż 40% badanych przedsiębiorstw nie organizuje żadnych szkoleń z zakresu komunikacji

kryzysowej, a co 8 ankietowany (12%) nie wie, czy jego firma organizuje tego typu szkolenia. Jest to pogorszenie sytuacji w stosunku do wyników ostatnich badań na ten temat, gdzie 36 proc. badanych przedsiębiorstw nie prowadziło żadnych szkoleń z zakresu komunikacji kryzysowej, a szkolenia organizowało 54 proc. z nich.

**Czy firma organizuje szkolenia z zakresu komunikacji kryzysowej dla członków zarządu, sztabu kryzysowego i/lub rzeczników prasowych?**

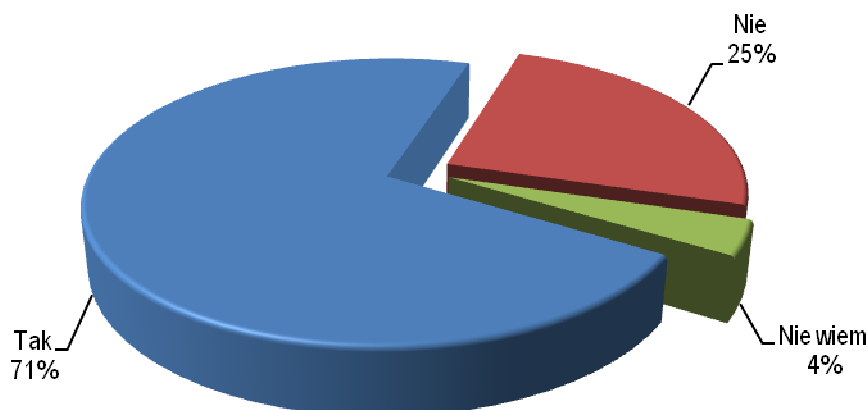


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

#### 4.14. Fora internetowe i blogi jako źródła kryzysów

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

**Czy fora i blogi mogą być źródłem kryzysu dla przedsiębiorstw?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

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



*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

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

#### **Sposoby reakcji przedsiębiorstw na negatywne komentarze na forach i blogach:**

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