

Podatność kryzysowa wiodących branż polskiej gospodarki

Dariusz Tworzydło

Uniwersytet Warszawski

dariusz@tworzydlo.pl

ORCID: 0000-0001-6396-6927

Przemysław Szuba

agencja Exacto

pszuba@exacto.pl

ORCID: 0000-0002-7533-7818

STRESZCZENIE

Perspektywa podziału na branże daje możliwość zrealizowania bardziej zaawansowanych analiz dotyczących rodzaju oraz częstotliwości występowania kryzysów wizerunkowych. **Cel:** Prezentacja przykładowego sposobu wyselekcjonowania branż opresyjnych na podstawie modelu odnoszącego się do wiodących gałęzi polskiej gospodarki. **Metody badań:** Badania ilościowe za pomocą ankiety audytoryjnej przeprowadzone wśród specjalistów PR oraz analiza *desk research*, m.in. *Listy 500* dziennika *Rzeczpospolita*. **Wyniki i wnioski:** Badania wykazały, że na rynku funkcjonuje pewna grupa branż, które są szczególnie narażone na występowanie komunikacyjnych sytuacji kryzysowych. Wyniki pokazują, że przedsiębiorstwa wchodzące w ich skład (np. reprezentujące sektor publiczny, spożywczy, farmaceutyczny czy telekomunikacyjny) silniej przyciągają do siebie kryzysy wizerunkowe i częściej są zmuszone nimi zarządzać. Dlatego działalność badanych firm została zanalizowana na zasadzie działania magnesu kryzysowego, który przyciąga wiele niekorzystnych zjawisk z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. **Wartość poznawcza:** Zaprezentowane wyniki mogą stanowić wsparcie zarówno dla oceny efektów public relations, jak i dla technik medioznawczych (np. analizy przekazu medialnego).

SŁOWA KLUCZOWE

kryzysy wizerunkowe, model analityczny, opresyjność branży, public relations, zarządzanie kryzysowe

W literaturze przedmiotu kryzys wizerunkowy jest definiowany różnorodnie. Zazwyczaj interpretuje się go jako zjawisko niekorzystne, chociaż nawet w sytuacji trudnej istnieje możliwość uzyskania pozytywnych efektów. Jest on etapem w życiu organizacji, który determinuje wiele przyszłych zdarzeń. Jest punktem zwrotnym powodującym zmianę (Coombs & Holladay, 2010). Kryzys wizerunku to stan, w którym dochodzi do pogorszenia się opinii, reputacji i zaufania publicznego, które zagrażają funkcjonowaniu lub istnieniu organizacji (Vid, 2016). Dlatego kryzysy stanowią swego rodzaju testy dla sprawności służb kryzysowych przedsiębiorstwa, przydatności procedur, a także możliwości ich wykorzystania z sukcesem w zarządzaniu problemami wizerunkowymi.

Bezpieczeństwo wizerunkowe organizacji może być zagwarantowane przy wsparciu odpowiednich systemów ochrony. W tym obszarze kluczowa jest analiza pojawiających się symptomów potencjalnych sytuacji kryzysowych. Dobrze realizowany monitoring pomaga w identyfikacji symptomów i problemów, zanim one zaistnieją. Głównymi objawami sytuacji kryzysowych są: zaskoczenie zdarzeniem lub sytuacją, brak pełnej informacji, eskalacja zdarzeń, utrata kontroli, szczególna uwaga otoczenia zwrócona na organizację, osaczenie oraz panika (Seitel, 2003). Monitoring jest składową systemu wczesnego ostrzegania, jednak nie każdy przedsiębiorca zdaje sobie sprawę z wagi tego elementu wsparcia. Wynika to nie tylko z badań, ale także z praktycznych analiz dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw.

Dbałość o właściwy poziom ochrony wizerunkowej przedsiębiorstwa za pomocą szerokiego spectrum narzędzi (szkolenia, symulacje, wzorcowe oświadczenia lub zestawienia odpowiedzi na potencjalnie pytania otoczenia, zwłaszcza mediów, listy sojuszników i wrogów, instrukcje reagowania) jest fundamentalnym elementem przygotowania antykryzysowego (Sienkiewicz-Małyjurek, 2015). Należy pamiętać także o świadomości menedżerów odpowiadających za jakość procesów komunikacyjnych i wysokim poziomie ich wyedukowania (Jaworowicz & Jaworowicz, 2017). Jednakże na powstawanie kryzysów oraz siłę ich oddziaływania na podmioty gospodarcze wpływają również czynniki zewnętrzne, wśród których ważną rolę pełni branża, w jakiej funkcjonują. W tym miejscu warto zastanowić się, czy można wskazać sektory na polskim rynku, które zdecydowanie bardziej od pozostałych są podatne na perturbacje wizerunkowe.

Problematyka podatności kryzysowej stanowiła główny problem badawczy projektu, którego wyniki zostały zaprezentowane w niniejszym artykule. Hipoteza badawcza zakładała istnienie branż opresyjnych, które cechuje wyższa podatność na występowanie sytuacji kryzysowych. W artykule przedstawiono jeden ze sposobów ich wyselekcjonowania na podstawie modelu bazującego na wiodących gałęziach polskiej gospodarki – wyodrębnionych z *Listy 500* dziennika *Rzeczpospolita*.

W pierwszej kolejności konieczne jest wprowadzenie i wyjaśnienie terminu „opresyjność branży”. Przez branżę opresyjną w kontekście kryzysogenności należy rozumieć taką, która skupia podmioty w szczególny sposób narażone na wizerunkowe sytuacje kryzysowe. A tym samym zwiększa się ich podatność na kryzys oraz częstotliwość jego występowania.

Dział badań i analiz strategicznych agencji Exacto, zespół Alert Media Communications oraz Instytutu Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (a wcześniej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie) przez ostatnich 10 lat prowadził szereg projektów badawczych z zakresu zarządzania kryzysowego, które wykazały, że pomocnym elementem w diagnozowaniu kryzysów wizerunkowych jest wymiar tzw. opresyjności branży (Tworzydło, Łaszyn, & Szuba, 2018). Uwzględnienie tematyki związanej z przynależnością organizacji do poszczególnych segmentów rynku daje możliwość prowadzenia bardziej zaawansowanych analiz dotyczących

rodzaju oraz częstotliwości występowania kryzysów wizerunkowych, wraz z pozyskaniem informacji o stosowanej profilaktyce antykryzysowej wśród różnych kategorii firm. W związku z powyższym zostały przeprowadzone badania na podstawie tzw. drabinki turniejowej (inaczej: drzewko opresyjności), bazujące na 24 branżach najczęściej reprezentowanych przez największe polskie przedsiębiorstwa z *Listy 500*.

Koncepcja badania

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, że przedsiębiorstwa obciążone ryzykiem opresyjności, z uwagi na przynależność do określonej branży (sektora gospodarki), dla zwiększenia bezpieczeństwa wizerunkowego powinny być świadome zagrożeń płynących z samego faktu przynależności do tej kategorii oraz odpowiednio reagować na problemy wizerunkowe, np. przez działania prewencyjne. Uwzględnienie modelu profilaktyki antykryzysowej w ramach standardowych zadań zarządczych takich podmiotów to logiczny sposób na ograniczenie podatności na kryzysy. Podkreślenia wymaga także fakt, że funkcjonowanie w branży opresyjnej ogranicza skuteczność działania w sposób intuicyjny przez menedżerów ds. komunikowania, gdyż każda nieprzemyślana decyzja może skutkować eskalacją problemów.

Branże opresyjne to głównie takie, które dotyczą obszarów, gdzie po drugiej stronie znajdują się klienci indywidualni, z których każdy może inaczej odbierać usługi świadczone przez dany podmiot gospodarczy. To także takie branże, w których prawdopodobieństwo wystąpienia błędów, awarii czy też problemów w użytkowaniu wytworzonych dóbr zwiększa się z uwagi np. na skalę produkcji (Tworzydło & Szuba, 2018).

Wielkość firmy wyrażona liczbą zatrudnionych pracowników ma także przełożenie na stopień natężenia ryzyka opresyjności i model zarządzania kryzysowego realizowany w organizacji. Badania z zakresu podejmowania działań w ramach zarządzania kryzysowego potwierdzają tezę o większym prawdopodobieństwie występowania kryzysów w dużych przedsiębiorstwach, gdzie rozbudowana struktura organizacyjna jest w większym stopniu narażona na perturbacje wizerunkowe¹. Dodatkowo, im liczniejsza kadra pracownicza, tym częściej podejmowane są działania dotyczące profilaktyki antykryzysowej. W przytoczonych badaniach odsetek pozytywnych wskazań wśród firm małych oscylował na poziomie około 22 proc., natomiast wzrósł do 33 proc. w grupie firm średnich oraz do 53 proc. wśród firm dużych (Tworzydło, 2017).

Przy omawianiu zjawiska opresyjności branży należy także pamiętać o roli osób zarządzających, które odpowiadają za procesy komunikacyjne w organizacjach. Świadomość tego, że dana firma funkcjonuje w ramach branży opresyjnej może korzystnie wpłynąć na cały program przygotowania i prewencji na wypadek niekorzystnych zdarzeń. Głównie chodzi o wypracowanie zestawu atrybutów, które będą miały przełożenie nie tylko na kwestie ekonomiczne, ale także na parametry trudno mierzalne, m.in. wizerunek firmy, jej postrzeganie, zaufanie. Wiedza o potencjalnym zagrożeniu ryzykiem opresyjności branżowej jest ważna, ale niewystarczająca do efektywnego zarządzania kryzysowego, gdzie kluczowy jest zestaw działań przygotowawczych (Tworzydło & Życzyński, w druku). W związku z powyższym identyfikacja ryzyka branżowego

¹ Przedmiotem analizy objęto zakres działań podejmowanych przez firmy z sektora przetwórstwa przemysłowego (sekcja C w klasyfikacji PKD) w ramach głównych sfer zadaniowych public relations. Jednostkę analizy stanowiły 202 firmy przemysłowe: małe (10–49 pracowników), średnie (50–249 pracowników) oraz duże (250 i więcej pracowników).

może stanowić system alarmowy dla organizacji, ale nigdy nie będzie to system odpornościowy, który z jednej strony nie powinien dopuszczać do wystąpienia kryzysu, z drugiej natomiast musi odpowiednio procedować, gdyby do kryzysu jednak doszło.

Trudno jednoznacznie określić pełen profil cech charakterystycznych, wraz ze zoperacjonalizowanym zestawem branż opresyjnych oraz grup referencyjnych, które przynajmniej w teorii cechuje mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu. Jednak bazując na doświadczeniu ekspertów ds. zarządzania kryzysowego, warto podejmować próby pomiaru tych procesów. Dotychczasowe badania autorów tego tekstu wykazały, że największe polskie przedsiębiorstwa zaklasyfikowane do kategorii opresyjnej wyróżniają się (wyniki istotne statystycznie przy prawdopodobieństwie testowym $p < 0,05$)²:

- zwiększoną podatnością kryzysową, gdzie kryzysy były rozumiane jako realne problemy, z którymi mierzyły się firmy w 2016 roku, przy czym aspekt osłabienia reputacji w otoczeniu firmowym musiał być znaczącym wydarzeniem, wraz z przełożeniem na sferę ekonomiczno-wizerunkową;
- modelem szybszego zapobiegania następstwom potencjalnych sytuacji kryzysowych;
- bardziej złożoną strukturą kryzysów wizerunkowych (nasilone oddziaływanie niekorzystnych czynników pochodzących z otoczenia zewnętrznego względem branż uznanych za nieopresyjne);
- wyższym poziomem wiedzy w sferze prewencyjnej, tzw. wskaźnik świadomości kryzysowej menedżerów;
- aktywną postawą w kontekście profilaktyki antykryzysowej, np.:
 - branże zaliczane do grona opresyjnych częściej wysyłają swoją kadrę zarządzającą na szkolenia komunikacyjne;
 - w firmach bardziej zagrożonych kryzysem większą rolę przywiązuje się do opracowywania procedur i planów komunikacyjnych (taka dokumentacja jest tam częściej obecna i aktualizowana).

Mając na uwadze przeprowadzone analizy, należy stwierdzić, że działalność rynkowa prowadzona przez przedsiębiorstwo w określonej branży może przekładać się na ryzyko wystąpienia kryzysu o charakterze wizerunkowym. Badania prowadzone wśród największych polskich przedsiębiorstw wykazały, że branże zaklasyfikowane do grupy opresyjnej³ częściej doświadczają kryzysów, w porównaniu z innymi specjalizacjami (branże z warstwy referencyjnej). Operat badawczy stanowiło zestawienie przedsiębiorstw opiniotwórczego rankingu dziennika *Rzeczpospolita*, gdzie corocznie publikuje się wyniki finansowe liderów polskiej gospodarki, tzw. *Lista 500*. Na pytanie, czy w 2016 roku firma znalazła się w sytuacji kryzysowej padło 50 proc. odpowiedzi twierdzących w branżach opresyjnych, przy 30 proc. wśród branż nieopresyjnych⁴. Taki stan rzeczy uzasadnia sens prowadzenia dalszych badań, które pozwolą usystematyzować wiedzę w zakresie podatności na wizerunkowe sytuacje

² Publikacja *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach. Podsumowanie 10 lat badań nad kryzysami uwzględnia aspekt opresyjności branży przy wyjaśnianiu kluczowych elementów zarządzania kryzysowego, m.in. profilaktykę antykryzysową, specyfikację kryzysowej struktury organizacyjnej.*

³ Klasyfikacja miała charakter jakościowy i bazowała na wiedzy panelu eksperckiego, w skład którego wchodziły liderzy wiodących agencji PR, którzy zajmują się komunikacją kryzysową.

⁴ Test zgodności chi-kwadrat potwierdził istotne różnice pomiędzy branżami opresyjnymi i nieopresyjnymi: $\chi^2 = 4,641$; $df = 1$; $p = 0,031$, zaś siłę związku wyraża współczynnik $\eta^2 = 0,201$.

kryzysowe. Chodzi głównie o opracowanie identyfikacyjnego modelu analitycznego wiodących branż polskiej gospodarki, który będzie narzędziem wspierającym metodologię audytu kryzysowego⁵. Dane statystyczne i założenia protokołu badawczego, które zostaną zaprezentowane w dalszej części, mają pokazać jeden ze sposobów analizy zjawiska opresyjności branży w kontekście zagrożenia kryzysami wizerunkowymi, przy uwzględnieniu specyfiki polskiej gospodarki.

Metoda badawcza

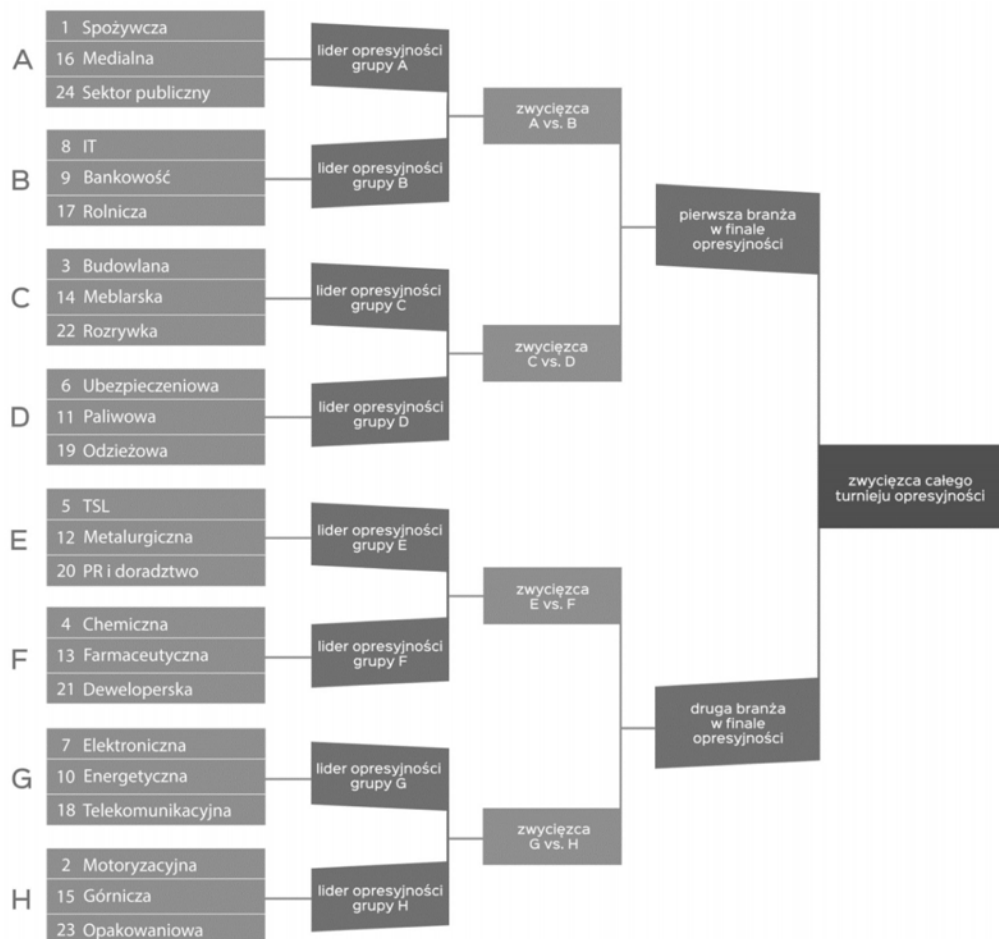
Głównym celem badania było określenie branż, które zdaniem ekspertów ds. public relations charakteryzują się zwiększonym prawdopodobieństwem wystąpienia komunikacyjnych sytuacji kryzysowych, czyli są silniej podatne na problemy wizerunkowe. Z uwagi na to, że tematyka Kongresu Professionalistów Public Relations w 2018 roku dotyczyła kryzysów wizerunkowych i mediów, wykorzystano to wydarzenie do przeprowadzenia badań ankietowych. Przyjęto, że dzięki bogatemu doświadczeniu zawodowemu respondentów będzie można opracować listę opresyjności branżowej, która zapoczątkuje cykl badań w tym zakresie (rys. 1). Efektem badania było uzyskanie 136 ankiet audytoryjnych, które zostały poddane obróbce statystycznej⁶.

Aktualna (na czas projektowania badania) *Lista 500* dziennika *Rzeczpospolita* (18. edycja rankingu z 2016 roku) wyodrębnia 19 ogólnych kategorii branżowych, w których działają największe polskie przedsiębiorstwa. W toku analiz wykaz branż testowanych w drabince turniejowej został poszerzony do 24 elementów, z uwagi na rozłączność poszczególnych kategorii, bardziej zrozumiałe nazewnictwo dla respondentów oraz zasady opracowanej fazy pucharowej. Dodatkowo została uwzględniona kategoria „sektor publiczny” z uwagi na to, że prawie 7 proc. największych polskich przedsiębiorstw było przypisanych do państwowej struktury własnościowej (w roku 2018 jest to już 9 proc.). Poszczególne branże zostały wprowadzone do drabinki turniejowej za pomocą modelu, który zakładał, że branże najliczniej reprezentowane przez największe polskie firmy (numeracja od 1 do 8) nie mogą znajdować się w tej samej grupie turniejowej. Pozostałe pozycje i oznaczenia numeracyjne były przydzielone losowo (numery od 9 do 24). W wyniku losowania powstała faza grupowa turnieju opresyjności.

W początkowym etapie wszyscy respondenci mieli za zadanie wytypować z każdej grupy po jednej branży, która ich zdaniem jest najbardziej kryzysogenna. W ten sposób została zainicjowana faza pucharowa, która kończyła się w chwili wyłonienia zwycięzcy, tzw. lidera opresyjności. Taki mechanizm pozwolił na przeprowadzenie wielu analiz, gdyż każdy respondent dostarczał danych o indywidualnym podejściu do sfery podatności kryzysowej.

⁵ Audyt opiera się na pytaniach, które audytor zadaje reprezentantom firmy. Pytania mogą dotyczyć wielu obszarów zarządzania. Audyt kryzysowy może być przeprowadzony nie tylko w firmie, ale także poza jej murami. Może dotyczyć i obejmować inne grupy docelowe, takie jak: media, klienci, kontrahenci, społeczności lokalne, itd. Audyt w otoczeniu zewnętrznym przeprowadza się jednak po jego części wewnętrznej, gdyż szereg obszarów przebadanych w trakcie pierwszej części może być wykorzystanych podczas badania zewnętrznego.

⁶ Oprócz drzewka opresyjności testowano także inne czynniki, które wykorzystano w analizach. Struktura narzędzia badawczego to blok oceny aspektu opresyjności (3 pytania) oraz blok identyfikujący profil zawodowy respondentów (7 pytań).



Rys. 1. Rozstawienie branż wyodrębnionych na podstawie danych z *Listy 500* dziennika *Rzeczpospolita*⁷

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z *Listy 500* dziennika *Rzeczpospolita* – edycja 2016

Próba badawcza

Profil badanych z istotnymi parametrami pod kątem podejmowanej problematyki podano w tabeli 1. Natomiast sposób weryfikacji punktów opresyjności zostanie zaprezentowany w dalszej części opracowania.

⁷ Zestaw wskaźników został przygotowany na podstawie danych z rankingu dziennika *Rzeczpospolita* – edycja 2016. Z uwagi na strukturę kwestionariusza ankiety dokonano odpowiednich modyfikacji przy wykorzystanym nazewnictwie branż.

Tabela 1. Struktura próby na podstawie profilu zawodowego (profil ogólny), N = 136 respondentów⁸

		Kategorie analityczne	N	%
PROFIL OGÓLNY	Doświadczenie zawodowe w public relations	Do 3 lat	27	21,4
		4–10 lat	56	44,4
		Powyżej 10 lat	43	34,1
	Stanowisko	Wykonawcze	31	25,0
		Wykonawczo-zarządzające	64	51,6
		Zarządzające	29	23,4
	Rodzaj PR-owca	PR-owiec w agencji	26	19,8
		PR-owiec w firmie	44	33,6
		PR-owiec w instytucji	46	35,1
		Inny zawód*	15	11,5

* Zbiorcza kategoria obejmuje przedstawicieli marketingu (n = 4), mediów/dziennikarzy (n = 3), pracowników naukowych z ośrodków akademickich (n = 2) oraz specjalistów niepracujących bezpośrednio w PR (n = 6) np. IT, ekonomia, NGO, reklama, non-profit. Z uwagi na szerokie zróżnicowanie zawodowe tej kategorii, nie będzie ona uwzględniana w analizach przekrojowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania środowiska PR-owców

Tylko co piąty respondent (21,4 proc.) w chwili badania nie miał przepracowanych przynajmniej 4 lat w branży public relations. Natomiast aż 1/3 próby może pochwalić się ponad 10-letnim stażem pracy w PR. Ankietowani zajmują w swoich zakładach pracy głównie stanowiska wykonawczo-zarządzające (51,6 proc.). Średnio co czwarty badany pełni wyłącznie funkcje wykonawcze. Podobny odsetek (23,4 proc.) to kadra menedżerów zarządzających (pełna decyzyjność). PR-owcy z sektora publicznego i prywatnego podzielili próbę badawczą na dwie wiodące kategorie (ponad 1/3 udziału każdej z warstw). Dodatkowo, blisko 20 proc. ankietowanych to osoby zatrudnione w agencjach public relations. Nie określiło się mianem PR-owca i podawało inne profesje 11,5 proc. respondentów. Silnie zbalansowany rozkład zmiennej korzystnie wpłynie na jakość analiz z zakresu podatności kryzysowej.

Ponad 1/3 badanych zadeklarowała, że relatywnie najwięcej działań związanych z public relations podejmuje w ramach zarządzania kryzysowego. Dodatkowo, 23,1 proc. ankietowanych wyraziło przekonanie o bardzo wysokim poziomie własnego doświadczenia zawodowego na tej płaszczyźnie PR (autodeklaracja). Interesujące jest, że podobny odsetek brał aktywny udział w przynajmniej dwudziestu projektach kryzysowych. Taka skala działań kryzysowych została przypisana do najbardziej zaawansowanej kategorii w omawianym profilu próby. Niemniej jednak zdobywanie doświadczenia na żywym organizmie jest dość trudno dostępną praktyką PR-owego rzemiosła, gdyż prawie 3/5 badanego środowiska public relations nie może pochwalić się jeszcze minimum dziesięcioma projektami kryzysowymi, w których pełnili ważne/decyzyjne funkcje. Warto podkreślić, że korelacja pomiędzy subiektywną oceną poziomu doświadczenia a skalą działań kryzysowych była dodatnia, a wartość współczynnika bardzo wysoka⁹. Oznacza

⁸ Najwyższa możliwa liczebność w ramach danej cechy w sytuacji, gdy wszyscy respondenci udzielili odpowiedzi na testowane pytanie kwestionariuszowe.

⁹ Nieparametryczna korelacja bazująca na rangowaniu wyników przyjmuje wartości od -1 do 1. Wynik dla próby to rho = 0,786; p = 0,001.

to, że im częściej ankietowani deklarowali wysoki poziom doświadczenia, tym większa była ich partycypacja w projektach z zakresu zarządzania kryzysowego. Powyższe zmienne będą pomocne przy wyodrębnieniu modelu eksperta ds. zarządzania komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi w wyjaśnianiu determinant opresyjności branży.

Tabela 2. Struktura próby na podstawie profilu zawodowego (profil szczegółowy), N = 136 respondentów¹⁰

Kategorie analityczne		N	%	
PROFIL SZCZEGÓŁOWY	Specjalizacja zawodowa w crisis management	Tak	45	34,1
		Nie	87	65,9
	Subiektywna ocena poziomu doświadczenia w crisis management	Małe (oceny od 0 do 2)	19	14,6
		Średnie (oceny od 3 do 7)	81	62,3
		Duże (oceny od 8 do 10)	30	23,1
	Skala działań kryzysowych	Początkujący (poniżej 10 projektów)	59	55,7
		Średnio zaawansowany (10–19 projektów)	24	22,6
		Zaawansowany (20 projektów i więcej)	23	21,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania środowiska PR-owców

Analizy krzyżowe bazujące na średnich wykazały, że charakterystyka profilu badanych PR-owców wpływa na wybrane zagadnienia związane z tematyką badania (tabela 3.). Jakość kompetencji zarządzania kryzysowego – mierzona za pomocą stażu pracy w PR oraz autodeklaracji poziomu doświadczenia kryzysowego – jest warunkowana ze względu na:

- zajmowane stanowisko w organizacji (im wyższa pozycja w strukturze zatrudnienia, tym wyższe wartości wskaźników kompetencyjnych);
- charakter pracy PR-owca (osoby reprezentujące klienta w firmach zewnętrznych dłużej związane są z branżą PR – średnio ponad 11 lat, w porównaniu z pracownikami agencji czy instytucji – niespełna 9 lat);
- poziom wyspecjalizowania się w PR kryzysowym (jeśli ankietowany w codziennej pracy wykonuje obowiązki ściśle związane z sytuacjami kryzysowymi, to wskaźnik stażu pracy oraz subiektywnej oceny doświadczenia był relatywnie wyższy). Podobną prawidłowość odnotowano przy analizie skali działań kryzysowych (im więcej przepracowanych studium przypadku, tym wyższa kompetencyjność)¹¹.

¹⁰ Najwyższa możliwa liczebność w ramach danej cechy w sytuacji, gdy wszyscy respondenci udzielili odpowiedzi na testowane pytanie kwestionariuszowe.

¹¹ O istotnych różnicach międzygrupowych świadczyły wartości p poniżej 0,05 przy teście Kruskala-Wallisa (kiedy zmienna dzieliła się na przynajmniej trzy kategorie odpowiedzi) oraz teście U Manna-Whitneya (kiedy zmienna miała tylko dwie kategorie odpowiedzi).

Wyniki badań

PR-owcy zatrudnieni w instytucjach uznali, że ich sektor zatrudnienia jest szczególnie narażony na ryzyko wystąpienia kryzysu wizerunkowego (relatywnie najwyższa ocena opresyjności własnej branży – 7,76 na 10 punktów). Mniejsze zagrożenie w tym aspekcie dostrzegały osoby, które pracują w różnego rodzaju firmach (średnia 7,33) oraz agencjach PR (średnia 5,72). W przypadku pozostałych kategorii analitycznych nie stwierdzono istotnych zależności w kontekście postrzegania zagrożenia kryzysami.

Tabela 3. Czynniki różnicujące zestawy wskaźników mierzonych na skali ilościowej

Kategorie analityczne		Średnie dla wskaźników ilościowych		
		Staż pracy w PR*	Subiektywna ocena**	Opresyjność własnej branży***
		od 0 do 28	od 0 do 10	od 0 do 10
Stanowisko	Wykonawcze	5,17	3,77	6,87
	Wykonawczo-zarządzające	9,11	5,87	7,11
	Zarządzające	13,66	6,65	6,93
<i>Test Kruskala-Wallisa</i>		$p < 0,001$	$p < 0,001$	$p > 0,05$
Rodzaj PR-owca	PR-owiec w agencji	8,40	5,24	5,72
	PR-owiec w firmie	11,23	6,31	7,33
	PR-owiec w instytucji	8,27	5,42	7,76
<i>Test Kruskala-Wallisa</i>		$p < 0,05$	$p > 0,05$	$p < 0,001$
Specjalizacja zawodowa w crisis management	Tak	11,29	7,05	7,52
	Nie	8,08	4,65	6,80
<i>Test U Manna-Whitneya</i>		$p < 0,01$	$p < 0,001$	$p > 0,05$
Skala działań kryzysowych	Początkujący (> 10 projektów)	6,20	3,90	6,75
	Średnio zaawansowany (10–19 projektów)	11,33	6,30	7,50
	Zaawansowany (20 projektów i więcej)	14,00	8,29	6,77
<i>Test Kruskala-Wallisa</i>		$p < 0,001$	$p < 0,001$	$p > 0,05$

* Mierzony za pomocą liczby przepracowanych lat w branży public relations. Odpowiedzi wpisywały się w przedział od 0 do 28 lat.

** Ocena własnego doświadczenia zawodowego w kontekście zarządzania komunikacją w sytuacjach kryzysowych. Skala ilościowa od 0 do 10.

*** Wskaźnik odzwierciedla sposób, w jaki respondenci postrzegają podatność na kryzysy wizerunkowe w branży aktualnego zatrudnienia. Skala ilościowa od 0 do 10.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania środowiska PR-owców

Na podstawie odpowiedzi respondentów, którzy uzupełniali drzewko turniejowe, zostały nadane punkty opresyjności w dwóch kompatybilnych wymiarach dla każdej z 24 testowanych

branż¹². W zależności od czasu pozostawania w turnieju, każda branża mogła otrzymać inną liczbę punktów od pojedynczego respondenta. Im dłużej określona kategoria branżowa utrzymywała się w fazie pucharowej, tym bardziej zasadne wnioskowanie o większym stopniu podatności na kryzys wizerunkowy. Każdy ankietowany musiał rozdzielić 4 punkty na wszystkie branże, co daje łączną pulę w postaci 544 punktów wśród 136 respondentów, tzw. indeks relatywny¹³. Drugi sposób opisu punktowego – indeks nasyceń¹⁴ – zakłada, że jedna branża mogła uzyskać maksymalnie 1,875 punktów z każdej ankiety. W hipotetycznym wariacie, gdyby branża „X” została wytypowana za każdym razem jako zwycięzca turnieju opresyjności, to w takiej sytuacji zdobyłaby samodzielnie 100 proc., czyli 255 punktów opresyjności. Jednak taka sytuacja oznaczałaby, że tylko jedna branża w całym zestawieniu działa na zasadzie „kryzysowego magnetyzmu” (przyciąga do siebie całe ryzyko związane z sytuacjami kryzysowymi).

Po zsumowaniu punktów opresyjności widać zdecydowaną przewagę trzech testowanych branż nad pozostałymi. Zdaniem badanych, najbardziej opresyjną branżą jest sektor publiczny oraz branża spożywcza. Oba segmenty osiągnęły ponad 30 proc. maksymalnego pułapu punktowego, co świadczy o tym, że przy zastosowanej metodologii można określić te branże mianem liderów kryzysogenności. Branża farmaceutyczna zdobyła niespełna ¼ punktów możliwych do uzyskania, a tuż za najlepszą trójką uplasowała się telekomunikacja, z wynikiem indeksu nasyceń równym 15,6 proc. Wysoki wskaźnik punktowy odnotowano także w sektorze motoryzacyjnym, energetycznym, górniczym, paliwowym oraz budowlanym. W każdym przypadku wartości przekraczały 10 proc.

Patrząc przez pryzmat całkowitej sumy przyznawanych punktów opresyjności, widać, że pierwsze cztery branże rankingu pochłonęły ponad połowę możliwych do uzyskania punktów (50,6 proc.). Oznacza to, że spośród wszystkich branż szczególnie narażone na występowanie sytuacji kryzysowych są: sektor publiczny, spożywczy, farmaceutyczny i telekomunikacyjny. Warto dodać, że na docelowej *Liście 500* państwowa struktura własności agreguje 33 największe polskie przedsiębiorstwa (6,6 proc.). Natomiast uwzględniając tylko klasyfikację branżową ranking, widać, że produkcją żywności zajmuje się 40 podmiotów, zaś 28 przedsiębiorstw specjalizuje się w produkcji wyrobów chemicznych (w tym leków). Do działalności telekomunikacyjnej było przypisanych 9 firm (*Lista 500* z 2016 roku). Wysoki stopień zagrożenia kryzysowego tych branż powinien determinować działania w zakresie wypracowania odpowiedniej profilaktyki antykryzysowej i wyposażenia struktury organizacyjnej w osoby kompetentne do zarządzania procesami komunikacyjnymi. Oczywiście ranking opresyjności jest jedynie próbą określenia ryzyka kryzysowego przez ekspertów, w oparciu o ich doświadczenie zawodowe, a nie jego precyzyjną identyfikację.

¹² Sposób przyznawania punktów opresyjności bazuje na systemie turniejowym, gdzie im dalej w drabince turniejowej dochodzi dana branża, tym więcej punktów otrzymuje. W związku z powyższym:

- za awans z grupy przyznawano 1/8 pkt (0,125) dla każdej wskazanej branży (było 8 grup turniejowych);
- za poziom ćwierćfinału przyznawano 1/4 pkt (0,250) dla każdej wskazanej branży;
- za poziom półfinału przyznawano 1/2 pkt (0,500) dla każdej wskazanej branży;
- najbardziej opresyjna branża z całego turnieju otrzymuje dodatkowo 1 pkt (tylko zwycięzca).

¹³ Wskaźnik wyrażony w postaci procentowej, który sumuje się do 100 proc. w rozkładzie wszystkich 24 branż. Wyraża odsetek zdobytych punktów w całej puli, aczkolwiek nie uwzględnia maksymalnego pułapu punktowego, jaki mogła uzyskać dana branża (jedna branża mogła zdobyć maksymalnie 255 punktów).

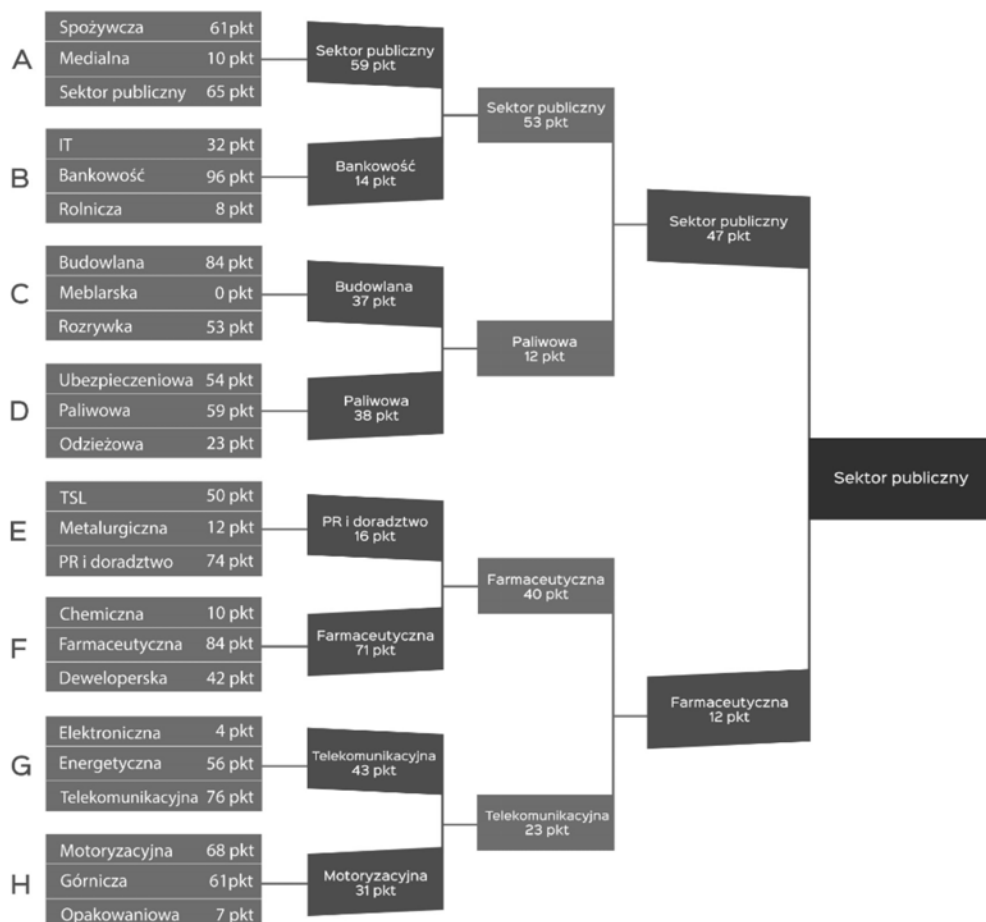
¹⁴ Wskaźnik bazujący na odpowiedziach wielokrotnych, który pokazuje odsetek osiągniętego pułapu punktów względem maksymalnej liczby punktów do uzyskania ($1,875 \times 136 = 255$).

Tabela 4. Podatność kryzysowa branż na wizerunkowe sytuacje kryzysowe w opinii badanych – wyniki turnieju opresyjności

Ranking opresyjności	Branża	Suma pkt opresyjności	Indeks relatywny	Indeks nasycenia
1	sektor publiczny	96,375	17,7%	37,8%
2	spożywcza	78,875	14,5%	30,9%
3	farmaceutyczna	60,25	11,1%	23,6%
4	telekomunikacyjna	39,75	7,3%	15,6%
5	motoryzacyjna	28,25	5,2%	11,1%
6	energetyczna	27,25	5,0%	10,7%
7	górnicza	26,125	4,8%	10,2%
8	paliwowa	25,875	4,8%	10,1%
9	budowlana	25,75	4,7%	10,1%
10	deweloperska / nieruchomości	23,75	4,4%	9,3%
11	bankowość	21	3,9%	8,2%
12	PR / doradztwo / audyty	18,25	3,4%	7,2%
13	ubezpieczeniowa	17	3,1%	6,7%
14	rozrywka	12,5	2,3%	4,9%
15	TSL (transport, spedycja, logistyka)	11,25	2,1%	4,4%
16	odzieżowa	9,375	1,7%	3,7%
17	media (TV, radio, prasa, internet)	6,75	1,2%	2,6%
18	IT	5,5	1,0%	2,2%
19	chemiczna	4,5	0,8%	1,8%
20	elektroniczna	2	0,4%	0,8%
21	metalurgiczna	1,5	0,3%	0,6%
22	opakowania / papiernicza	1,125	0,2%	0,4%
23	rolnicza	1	0,2%	0,4%
24	meblarska	0	0,0%	0,0%
Ogółem		544 pkt	100,0	213,3*

* Odpowiedzi wielokrotne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania środowiska PR-owców



Rys. 2. Uzupełniona drabinka turniejowa w oparciu o kryterium proporcjonalne (branża, która zdobyła więcej wskazań przechodziła automatycznie dalej w turnieju)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania środowiska PR-owców

Na drabinkę turniejową branż opresyjnych można spojrzeć także na zasadzie kryterium uproszczonego o charakterze proporcjonalnym¹⁵. W ten sposób otrzymujemy model fazy pucharowej uzupełnionej w sposób większościowy przez ekspertów, gdzie do dalszej rundy przechodzą kategorie z wyższą liczbą wskazań w grupie eliminacyjnej oraz w bezpośrednich pojedynkach pucharowych „head-to-head” (rys. 2). Takie podejście pozwala na dostrzeżenie interesujących prawidłowości¹⁶:

¹⁵ Większa liczba wskazań na daną branżę premiuje ją awansem do kolejnej rundy turnieju.

¹⁶ Rozwiązania schematu dokonano w oparciu o odpowiedzi wszystkich 136 respondentów, gdzie jedno wskazanie było równoznaczne z przyznaniem jednego punktu.

- Rozstawienie grupowe wskazuje, że największa rywalizacja o wyjście do fazy pucharowej miała miejsce w grupie A (spożywcza, medialna, sektor publiczny), D (ubezpieczeniowa, paliwowa, odzieżowa) oraz H (motoryzacyjna, górnicza, opakowania). Wynika to z faktu odnotowania relatywnie najmniejszych różnic punktowych pomiędzy branżą, która awansowała do fazy pucharowej a tą sklasyfikowaną na drugim miejscu w grupie. Odchylenie w grupie A wynosiło zaledwie 4 wskazania na korzyść sektora publicznego.
- Relatywnie najwięcej wskazań w fazie grupowej zgromadziła branża związana z bankowością (lider opresyjności grupy B). W tym przypadku eksperci ds. public relations wykazywali względnie wysoki poziom jednomyślności przy określeniu awansu.
- Sektor publiczny to zdecydowany lider opresyjności, biorąc pod uwagę wyłącznie kryterium proporcjonalne.
- Większość bezwzględna (minimum 69 wskazań) przy awansie do fazy pucharowej uzyskało łącznie pięć branż: bankowość, budowlana, farmaceutyczna, telekomunikacyjna oraz PR i doradztwo. Jednakże tylko branża farmaceutyczna dotarła do półfinału turnieju opresyjności, co potwierdza brak przełożenia dominacji w grupie eliminacyjnej na wyniki w decydującym stadium turnieju.
- Najbardziej wyrównana grupa eliminacyjna agregowała branże ubezpieczeń, paliwową i odzieżową. Każda z tych branż zdobyła ponad 20 wskazań (jedyne taki przypadek).
- Przyjmując, że o niskim poziomie opresyjności mogą świadczyć sporadyczne wskazania w fazie grupowej można przyjąć, że w mniejszym stopniu podatne na występowanie sytuacji kryzysowych są branże: meblarska, elektroniczna, opakowań oraz rolnicza.

Model ekspercki w procesie analizy opresyjności branży

W kwestionariuszu ankiety wykorzystano kilka wskaźników, za pomocą których możliwe było jakościowe wyselekcjonowanie grupy eksperckiej z wysokim poziomem kompetencji w zarządzaniu komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi. Na potrzeby analiz mianem eksperta definiuje się osobę, która spełnia większość (przynajmniej 3) z przyjętych wymogów rekrutacyjnych (rys. 3).



Rysunek 3. Panel ekspercki do spraw zarządzania komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi – model weryfikacyjny na potrzeby analiz

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania środowiska PR-owców

Pierwszy dotyczył wysokiej autooceny doświadczenia zawodowego w sferze zarządzania komunikacją podczas kryzysów. Średnia dla próby wynosiła 5,45, co po przełożeniu na dostępną punktację w pytaniu oznacza, że konieczne było zaznaczenie opcji powyżej tego pułapu (ocena poziomu w przedziale 6–10). Ten wymóg został spełniony przez połowę respondentów. Ekspert musiał także posiadać przynajmniej 5-letnie doświadczenie zawodowe w branży public relations. Kontekst prowadzonego badania zaowocował w tym przypadku, gdyż 2/3 próby podawało wymagane wartości w pytaniu o staż pracy w PR.

Kryterium praktyczne wyrażone aktywnym udziałem w przynajmniej dziesięciu projektach kryzysowych znacznie zweryfikowało zasoby grupy eksperckiej. Tylko nieco ponad 1/3 badanych mogła pochwalić się takimi dokonaniem w sferze zarządczej. Ostatni wymóg był związany z hierarchizacją obowiązków zawodowych. Deklaracja, że w ramach zarządzania kryzysowego respondent najczęściej wykonuje codzienne zadania w pracy, była równoznaczna ze spełnieniem kryterium docelowej sfery zadaniowej public relations. W ten sposób odpowiedziało 33,1 proc. badanych. Ostatecznie do modelu eksperckiego zostało zakwalifikowanych 47 respondentów, którzy spełnili przyjęte założenia. I co ważne, wśród nich znalazły się 22 osoby, które pomyślnie przeszły weryfikację wszystkich wymogów rekrutacyjnych.

Oprócz czterech atrybutów weryfikacyjnych¹⁷ ekspertów charakteryzuje fakt, że dwukrotnie częściej zajmują stanowiska zarządzające w organizacjach (34 proc. względem 16,9 proc.). Analizując strukturę panelu eksperckiego, widać, że porównywalnie reprezentują oni zarówno firmy (41,3 proc.), jak i instytucje (39,1 proc.). Co piąty ekspert pracuje w agencji public relations. Panel ekspercki tworzyli przedstawiciele kilkunastu różnych specjalizacji, z czego najliczniej reprezentowany był PR, sektor publiczny, środowisko akademickie, ochrona zdrowia oraz FMCG.

Wyselekcjonowani eksperci oprócz zarządzania kryzysowego¹⁸ częściej wykonują obowiązki zawodowe związane z dwiema innymi sferami zadaniowymi public relations, tj. media relations¹⁹ oraz lobbying i public affairs²⁰. Rzadziej natomiast uaktywniają się w obszarze identyfikacji wizualnej²¹ oraz przy organizacji eventów²². W ramach pozostałych sfer zadaniowych (e-PR, komunikacja wewnętrzna, relacje inwestorskie, projekty badawczo-ewaluacyjne, CSR, sponsoring, relacje z influencerami, marka pracodawcy, relacje z rządem i PR osoby) nie stwierdzono istotnych różnic statystycznych, gdyż $p > 0,05$.

Opinie ekspertów były zbliżone do poglądów pozostałych badanych, jeśli chodzi o wskazanie branż, które awansowały do fazy pucharowej turnieju opresyjności. W żadnym z 24 przypadków nie odnotowano istotnych statystycznie różnic. Relatywnie największe dysproporcje na poziomie odsetka procentowego w typowaniu ośmiu zwycięzców grup eliminacyjnych występowały w kontekście branży deweloperskiej (21,3 proc. eksperci, przy 36 proc. – pozostali) oraz motoryzacyjnej (57,4 proc. eksperci, przy 46,1 proc. – pozostali), zaś najmniejsze – przy meblarskiej i elektronicznej (odchylenie nie przekraczało 1,5 punktu procentowego).

¹⁷ Istotne statystycznie różnice ($p < 0,001$) w rozkładzie średnich: autoocena doświadczenia (7,71 eksperci, przy 4,26 – pozostali); lata doświadczenia w branży PR (12,96 eksperci, przy 6,91 – pozostali); liczba projektów kryzysowych (40,25 eksperci, przy 3,74 – pozostali).

¹⁸ chi-kwadrat = 42,387; $p = 0,001$, Phi = 0,567.

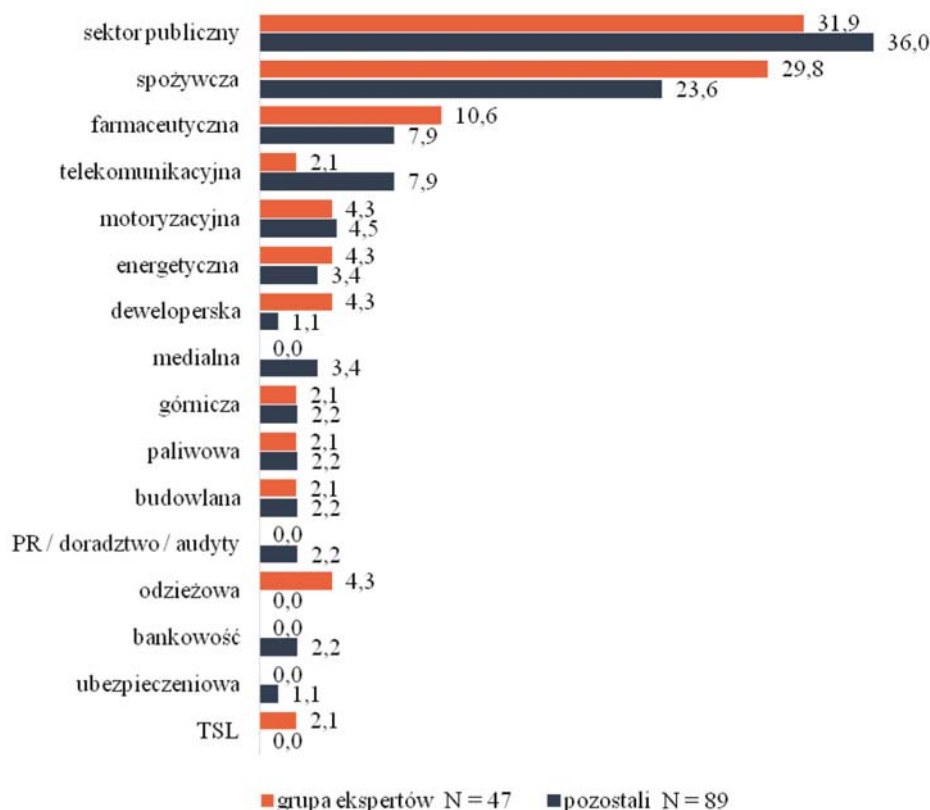
¹⁹ chi-kwadrat = 4,772; $p = 0,029$, Phi = 0,190.

²⁰ chi-kwadrat = 13,369; $p = 0,001$, Phi = 0,318.

²¹ chi-kwadrat = 4,589; $p = 0,032$, Phi = (-0,186).

²² chi-kwadrat = 4,836; $p = 0,028$, Phi = (-0,191).

Patrząc pod kątem branż najbardziej zagrożonych podatnością kryzysową (zwycięzcy turnieju opresyjności) widać, że typy eksperckie nie rozstrzygają definitywnie, która branża zasługuje na tytuł samodzielnego lidera opresyjności. Zarówno sektor publiczny, jak i branża spożywcza uzyskały porównywalną liczbę wskazań. Trzecie miejsce eksperci przypisali do segmentu farmaceutycznego. Warto podkreślić, że pozostali respondenci udzielali porównywalnych odpowiedzi do tych wystawianych przez panel ekspercki (wykres 1.).



Wykres 1. Podatność kryzysowa – ranking zwycięzców turnieju opresyjności (w proc.).²³

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania środowiska PR-owców

Odnotowania wymaga fakt, że aż 16 z 24 branż przynajmniej jednokrotnie kończyło klasyfikację turniejową z tytułem najbardziej opresyjnej branży w całym zestawieniu. Taki stan rzeczy uwidacznia zbalansowany rozkład ryzyka kryzysogenności. Jednak panel ekspercki był bardziej rygorystyczny pod względem rozpiętości skali zwycięzców, ograniczając listę liderów

²³ Analiza uwzględnia wyłącznie rozkład częstości wśród zwycięzców turnieju opresyjności – liderów opresyjności. Analizie poddano dwie kategorie analityczne: wydzielony panel ekspercki oraz pozostałych respondentów. Z analizy wyłania się obraz trzech branż, które szczególnie przyciągają do siebie kryzysy wizerunkowe, tj. sektor publiczny, spożywczy i farmaceutyczny.

do 12 branż (sektor publiczny, spożywcza, farmaceutyczna, ex aequo: deweloperska, energetyczna, motoryzacyjna, odzieżowa, ex aequo: budowlana, górnicza, paliwowa, telekomunikacyjna, TSL). Ponadto, trzy najczęściej wskazywane branże uzyskały w opinii ekspertów ponad 72 proc. skuteczność kończenia turnieju opresyjności na pierwszym miejscu.

Przedstawiona w artykule procedura badawcza stanowi przykładowy model w podejściu do analizy podatności kryzysowej organizacji. Autorzy mają świadomość, że selektywny dobór próby stanowi słabą stronę badania i wymaga bardziej szczegółowego rozwinięcia w kolejnych edycjach. Koniecznym jest ukierunkowanie jednostki analizy na wyspecjalizowane agencje public relations, które dysponują doświadczeniem, szerszym spojrzeniem na wielopłaszczyznowe problemy wizerunkowe oraz dedykowanym katalogiem usług z obszaru PR-kryzysowego. Wynika to z powadzonej działalności, a także ze skali i typologii kryzysów, z którymi na co dzień muszą radzić sobie ich klienci. Warto także poddać weryfikacji twierdzenie o relacji pomiędzy podatnością kryzysową a strukturą rynkową branż na reprezentatywnych próbach badawczych.

Z badań prowadzonych wśród największych polskich przedsiębiorstw wynika, że 52 proc. firm, przechodzących kryzys wizerunkowy w 2016 roku, korzystało ze wsparcia zewnętrznego. Takie podmioty szukały pomocy przede wszystkim w agencjach PR oraz w kancelariach prawnych. Znaczącym jest jednak to, że o pomoc do agencji w walce z sytuacją kryzysową zwracały się głównie branże, które w przywołanych badaniach zostały zaklasyfikowane do grona opresyjnych: 87 proc. względem 75 proc. wśród grupy referencyjnej (Tworzydło, Łaszyn, & Szuba, 2018).

Podsumowanie

Kryzys wizerunkowy i konieczność zarządzania jego etapami to problemy, z których rozwiązaniem prędzej czy później musi się liczyć większość firm funkcjonujących na rynku. Jest on z jednej strony nieodłączną częścią życia organizacji, z drugiej natomiast w znacznej części sytuacji kryzysowych trudno określić czas, gdy do niego dojdzie (Kaczmarek-Śliwińska, 2015). Eksperti ds. zarządzania kryzysowego zgodnie podkreślają, że sytuacje kryzysowe to zjawiska powszechne, będące weryfikatorem sprawności funkcjonowania konkretnych organizacji. Wynika to między innymi nie tylko z nieprzygotowania menedżerów czy samych firm, ale przede wszystkim z faktu powszechności i dostępności do mediów. Obecnie w zasadzie każdy może nazwać się dziennikarzem i generować różne treści, w tym kryzysowe. Tacy właśnie „bezkarni w sieci” stanowią największy problem dla firm i instytucji, bo są oni twórcami poważnych problemów natury wizerunkowej. Świat mediów i świat PR nieustannie się przenikają, a to oznacza, że w mediach rozgrywa się spora część zarządzania kryzysowego (Łaszyn, 2015). Dlatego model badania podatności kryzysowej może stanowić wsparcie zarówno dla oceny efektów public relations, jak i dla technik medioznawczych (np. analizy przekazu medialnego).

Mając na uwadze szeroki zakres czynników kryzysogennych, ale przede wszystkim podatność na kryzys polskich przedsiębiorstw, szczególnie działających w tzw. branżach opresyjnych oraz rosnące prawdopodobieństwo powstawania kolejnych zdarzeń niebezpiecznych dla wizerunku, konieczne staje się przygotowanie do potencjalnych zdarzeń wizerunkowo trudnych oraz edukacja w zakresie odpowiedniego reagowania.

Przygotowanie, o którym mowa, nie może polegać wyłącznie na opracowaniu stosownych dokumentów, takich jak manual kryzysowy, Q&A czy wzorcowe oświadczenia. Istnieją bowiem takie czynniki, które mają wpływ na dany podmiot gospodarczy, niezależnie od doświadczenia czy przygotowania, wśród których główną rolę odgrywa opresyjność branży, w jakiej funkcjonuje badany podmiot gospodarczy. Branże opresyjne, co udowodniono w trakcie analiz przeprowadzonych na potrzeby artykułu, skupiają podmioty gospodarcze szczególnie narażone na

problemy o charakterze wizerunkowym, co ma przełożenie zarówno na częstotliwość występowania kryzysów, jak i ich siłę. Dodatkowo, badania prowadzone wśród największych polskich przedsiębiorstw potwierdziły, że branże, które zakwalifikowano do grupy tych najbardziej opresyjnych, w zestawieniu z innymi branżami, przyciągają do siebie kryzysy w zdecydowanie większym stopniu.

Z przeprowadzonych analiz wyłania się obraz silnie zbalansowanego rozkładu ryzyka kryzysogenności wśród 24 branż wyodrębnionych na podstawie rankingu. Taki stan rzeczy potwierdza fakt, że 2/3 z nich przynajmniej raz kończyło model turniejowy na pozycji lidera opresyjności. Dodatkowo, w przekroju całego badania, tylko branża meblarskiej nie udało się uzyskać ani jednego punktu opresyjności, co oczywiście nie jest równoznaczne z tym, że kryzysy wizerunkowe całkowicie omijają przedsiębiorstwa zajmujące się przemysłem drzewno-papierniczym.

Na podstawie odpowiedzi ekspertów można wyodrębnić kilka segmentów szczególnie narażonych na występowanie komunikacyjnych sytuacji kryzysowych, co stanowi potwierdzenie hipotezy o istnieniu tego typu specjalizacji. Zarówno sektor publiczny, jak i branża spożywcza uzyskały relatywnie najwięcej wskazań w opinii badanych PR-owców. Oznacza to, że „zdolność” przyciągania do siebie kryzysów jest niejako automatycznie wpisana w naturę ich funkcjonowania. Ponadto, przedsiębiorstwa prowadzące działalność w ramach branży farmaceutycznej, telekomunikacyjnej, motoryzacyjnej, energetycznej, górniczej, paliwowej, budowlanej czy bankowej także można zaliczyć do szerszego grona liderów opresyjności na polskim rynku.

Aby zatem skutecznie przeciwdziałać problemom o charakterze wizerunkowym, przedsiębiorstwa obciążone ryzykiem opresyjności powinny być świadome zagrożeń, jakie płyną z faktu przynależności do tej kategorii. Muszą być ponadto odpowiednio przygotowane na problemy wizerunkowe. Muszą także – biorąc pod uwagę swoją partycypację w branży opresyjnej – przygotować się na permanentny monitoring symptomów oraz stałą analizę otoczenia w zakresie potencjalnych zagrożeń, które mogą się przełożyć na poważne kryzysy wizerunkowe. Ważny element stanowi także kwestia doposażenia struktury organizacyjnej w osoby kompetentne do zarządzania procesami komunikacyjnymi lub współpraca z wyspecjalizowanymi w PR-kryzysowym agencjami.

Bibliografia

- Benoit, W.L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, No. 23.
- Benoit, W.L., & McHale, J.P. (1999). Kenneth Star's Image Repair Discourse Viewed in 20/20. *Communication Quarterly*, No. 47.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley Online Library.
- Coombs, T., & Schmidt, L. (2000). An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis. *Journal of Public Relations Research*, No. 12.
- Dąbrowska, J. (2017). Maspex podręcznikowo działał w kryzysie wizerunkowym Tigera, marka odbuduje reputację. Pobrane 17 września 2018 z <http://www.wirtualnemedi.pl/artikul/maspex-kryzys-wizerunkowy-tiger-jakie-dzialania-marka-odbuduje-reputacje>
- Institute for Public Relations (2018). Crisis Management and Communications. Retrieved from <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications>
- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2015). *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kryzys Tigera w social mediach – na co nie może pozwalać sobie marka? (b.d). Pobrane 17 września 2018 z <https://www.ltb.pl/kryzys-tigera-w-social-mediach-na-co-nie-moze-pozwalac-sobie-marka/>
- Maspex (2017). Standardy komunikacji marketingowej. Pobrane 17 września 2018 z <https://maspex.com/csr,standardy-komunikacji-marketingowej>

- Meyers, A. (2009). *Crisis Communication and Image Repair Strategies: Audience Attitude and Perceptions of Toyota in an Online Environment*. Valdosta: Valdosta State University.
- Rzeczpospolita (2017). Tiger płaci za kontrowersje. Pobrane 17 września 2018 z <http://www.rp.pl/Sylwetki/308159947-Tiger-placi-za-kontrowersje>
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the Medium the Message? Perceptions of and Reactions to Crisis Communication via Twitter, Blogs and Traditional Media. *Public Relations Review*, No.37.
- Seeger, M.W., Sellnow, T.L., & Ulmer, R.R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, No. 21.
- Seitel, F. (2003). *Public relations w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg.
- Sprzedż Tigerą wzrosła po kryzysie wizerunkowym (b.d). Pobrane 17 września 2018 z <http://www.wirtualnemedia.pl/artukul/sprzedaz-tigera-wzrosla-po-kryzysie-wizerunkowym>
- Szczęśny, J. (2017). Tiger, Żytnia i inni – po co robi się szambo w social media? Pobrane 17 września 2018 z <http://antyweb.pl/tiger-zytnia-kryzysy-social-media>
- Szymańska, A. (2004). *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Warszawa: Wydawnictwo Unimex.
- Tworzydło, D., Łaszyn, A., & Szuba, P. (2018). *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach. Podsumowanie 10 lat badań nad kryzysami*. Rzeszów: Wydawnictwo Newslina.
- Tworzydło, D. (2017). *Public relations praktycznie*. Rzeszów: Wydawnictwo Newslina.
- Wprost (2017). Zalew wulgaryzmów na Instagramie Tigera. Internauci wściekli o 1 sierpnia. Pobrane 17 września 2018 z <https://www.wprost.pl/zycie/10069461/zalew-wulgaryzmow-na-instagramie-tigera-internauci-wsciekli-o-1-sierpnia.html>
- Wojcik, K. (2005). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Vid, I. (2016). The Image Crisis Of The Organization. *Professional Communication and Translation Studies*, Vol. 9, 27–34.