

**Marcin Flieger**

Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu  
e-mail: marcin.flieger@awl.edu.pl

---

## DOJRZAŁOŚĆ PROCESU ZARZĄDZANIA WIZERUNKOWĄ SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ

---

## MATURITY OF IMAGE CRISIS MANAGEMENT PROCESS

---

DOI: 10.15611/pn.2017.496.03

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja poszczególnych etapów procesu osiągnięcia dojrzałości organizacji w zarządzaniu wizerunkową sytuacją kryzysową. We wstępie przybliżono typologię sytuacji kryzysowych, przyjmując za punkt odniesienia źródła kryzysów, oraz wskazano i scharakteryzowano udziałowców sytuacji kryzysowej. Następnie ukazano, w jaki sposób przebiegają wizerunkowe sytuacje kryzysowe, wyodrębniając poszczególne fazy ich rozwoju. Rozważania te stanowiły podstawę do identyfikacji procesu osiągnięcia dojrzałości i charakterystyki jego pięciu faz. W zakończeniu, akcentując walor praktyczny dysertacji, opracowano instrument diagnostyczny pozwalający na ocenę obecnego poziomu dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową.

**Słowa kluczowe:** wizerunek organizacji, sytuacja kryzysowa, proces.

**Summary:** The main purpose of the article is to identify stages of the process of achieving organizational maturity in image crisis management. At the beginning the author analyzed typology of crisis situations, referring it to sources of crises, then characterized groups and organizations involved in image crises. Next, the way crisis situations were taking place was depicted, including identification of crisis's development phases. The analysis was a foundation for identifying the process of achieving maturity, which consisted of five stages. Finally, emphasizing a practical aspect of the dissertation, the author built and presented a diagnostic instrument which allowed the assessment of current level of organizational maturity regarding image crisis management.

**Keywords:** image of organization, crisis situation, process.

### 1. Wstęp

Realia prowadzenia działalności gospodarczej powodują coraz większe trudności w odniesieniu sukcesu na rynku. Zaawansowane procesy globalizacyjne sprawiają, że na przedsiębiorstwa oddziałuje wiele czynników o charakterze pośrednim. Jed-

nocześnie dynamicznym zmianom ulega otoczenie, w tym potrzeby i oczekiwania klientów oraz siła konkurentów. Przedsiębiorstwa zostają zmuszone do podejmowania większego wysiłku, aby zbudować przewagę konkurencyjną w procesie rozwoju i odnowy [Lisiecki 2010]. Z pewnością jednym z kluczowych czynników wpływających na sukces organizacji w długim terminie są działania mające na celu zbudowanie pozytywnego wizerunku firmy w oczach wszystkich grup interesariuszy. Odpowiednie postrzeganie organizacji pozwala na budowanie zaufania, co z kolei przekłada się na lojalność otoczenia w stosunku do niej [Altkorn 2004; Zelek 2003].

Jednak kreowanie wizerunku organizacji wymaga podjęcia wielu działań we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednocześnie niezwykle ważne jest, aby zdawać sobie sprawę, że pozytywny, mocno zakorzeniony w świadomości odbiorców wizerunek kształtowany jest w długim okresie, a jego utrata może nastąpić gwałtownie, w jednej chwili [Fink 2002]. Dlatego też szczególnie istotne wydaje się zwrócenie uwagi na odpowiednie przygotowanie do radzenia sobie z kryzysami wizerunkowymi, rozumianymi jako nagłe, wyraźne pogorszenie sposobu postrzegania organizacji przez otoczenie, wywołujące oburzenie opinii publicznej [Smektała 2000; Davis 2007]. Działania podejmowane w tym obszarze powinny mieć charakter zaplanowany, aby zapewnić spójny i efektywny system zarządzania kryzysem wizerunkowym.

Wieloletnie doświadczenia autora w badaniu zarządzania wizerunkiem organizacji skłoniły do sformułowania następujących przesłanek podjęcia problemu zarządzania kryzysem wizerunkowym:

- niska świadomość wagi oraz możliwości podejmowania aktywnych działań w zakresie tworzenia spójnego, pozytywnego wizerunku organizacji,
- częsty brak osób oraz komórek odpowiedzialnych za systematyczne kreowanie i wdrażanie strategii zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa, w tym szczególnie zarządzanie wizerunkową sytuacją kryzysową,
- niska świadomość zagrożeń wynikających z negatywnego obrazu organizacji w oczach wszystkich grup interesariuszy,
- niska znajomość zagadnień związanych z istotą kryzysu wizerunkowego, w tym szczególnie jego źródeł oraz faz,
- nieznanostwo i nieumiejętnostwo przygotowania oraz wdrażania odpowiednich procedur w razie wystąpienia kryzysu wizerunkowego, mających na celu minimalizację szkód i odbudowanie zakładanego sposobu postrzegania przedsiębiorstwa,
- brak instrumentów diagnostycznych pozwalających na kompleksową ocenę przedsięwzięć z obszaru zarządzania kryzysem wizerunkowym, a w rezultacie na oszacowanie aktualnego poziomu kompletności i spójności inicjatyw z tego zakresu.

Celem artykułu jest zatem identyfikacja poszczególnych etapów procesu osiągnięcia dojrzałości organizacji w zarządzaniu wizerunkową sytuacją kryzysową. We wstępie przybliżono typologię sytuacji kryzysowych, przyjmując za punkt odnie-

sienia źródła kryzysów, oraz wskazano i scharakteryzowano udziałowców sytuacji kryzysowej. Następnie ukazano, w jaki sposób przebiegają wizerunkowe sytuacje kryzysowe, wyodrębniając poszczególne fazy ich rozwoju. Rozważania te stanowiły podstawę do identyfikacji procesu osiągania dojrzałości i charakterystyki jego pięć faz. Na końcu, akcentując walor praktyczny dysertacji, opracowano instrument diagnostyczny pozwalający na ocenę obecnego poziomu dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową.

Identyfikacja etapów osiągania dojrzałości oraz instrument diagnostyczny zostały opracowane na podstawie wyników badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego „Zakres oraz uwarunkowania zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie”, współfinansowanego ze środków MNiSW (projekt nr 31/WZ/022/DzS). Badaniu poddano osiem przedsiębiorstw posiadających siedzibę w województwach dolnośląskim i wielkopolskim. Wykorzystano technikę kwestionariusza ankietowego oraz częściowo strukturalizowany, pogłębiony wywiad ekspercki.

## 2. Typologia sytuacji kryzysowych według źródeł problemów

Zarzewie kryzysu wizerunkowego leży w wielu miejscach, dotyczy zarówno ludzi, produktu, jak i czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, na które wpływ organizacji jest ograniczony (pośredni). Ta mnogość potencjalnych źródeł problemów powoduje, że niezwykle trudno jest kontrolować sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez otoczenie. Dlatego też tak istotne jest podejmowanie świadomych, kompleksowych i spójnych działań na rzecz zarządzania wizerunkiem firmy [Crandall, Parnell, Spillan 2013]. Ważne jest dostrzeganie pewnego procesu prowadzącego do osiągnięcia skuteczności w tym zakresie.

Analiza źródeł kryzysu stanowi jednocześnie pewną typologię sytuacji kryzysowych. Podstawowa klasyfikacja pozwala na wyróżnienie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych [Flieger 2013]. Do pierwszych można zaliczyć przede wszystkim:

- Sytuację makroekonomiczną – dotyczy kondycji gospodarki danego kraju lub regionu świata. Naturalne cykle koniunkturalne, dynamika wzrostu gospodarczego i ceny surowców oddziałują na potencjał rozwoju danej branży, sektora. Najistotniejszym interesariuszem (odbiorcą informacji) w tym przypadku wydają się obecni oraz potencjalni inwestorzy, dla których prognozy dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa są kluczowe przy podejmowaniu decyzji. Za przykład posłużyć może chociażby spółka KGHM SA, której wyniki finansowe są w dużej mierze zależne od ceny miedzi na rynku surowców.
- Czynniki polityczno-legislacyjne – związane ze zmianą polityki państwa, co ma swoje bezpośrednie przełożenie na zmiany w prawie oraz na działania wobec przedsiębiorców podejmowane przez instytucje administracji publicznej [Smektała 2000]. Można wskazać chociażby skalę oraz sposób przyznawania koncesji, interwencjonizm państwa czy zmiany w prawie podatkowym. Przykładem jest

choćby tzw. branża biopaliwowa. Gdy rząd ogłosił wprowadzenie odpowiednich ustaw oraz ulg związanych z produkcją dodatków do paliw (biokomponentów), kilka firm zdecydowało się wykorzystać szansę i zainwestowało w budowę odpowiednich instalacji. Inwestorzy postrzegali te spółki niezwykle pozytywnie, ceny akcji poszybowały o kilkaset procent i więcej. Przedsiębiorstwa te uznano za bardzo dobrą inwestycję. Jednak na krótko przed terminem wprowadzenia odpowiednich przepisów pozwalających na zyskową produkcję biokomponentów rząd wycofał się z przyznania ulgi akcyzowej, która stanowiła warunek opłacalności. Z dnia na dzień pozytywny stosunek do spółek uległ drastycznemu pogorszeniu, w tym wypadku zmiana wizerunku (postrzegania) organizacji była bezpośrednio skorelowana ze stratami finansowymi. Podobny mechanizm zadziałał w przypadku wprowadzenia tzw. ustawy hazardowej.

- Oskarżenia i plotki dotyczące podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań, projektów, realizowanych procedur, podjętych decyzji itp. – jest to bardzo typowe źródło problemów wizerunkowych wielu organizacji, głównie z powodu możliwości szybkiego i taniego rozprzestrzeniania informacji w dzisiejszym świecie. Często oskarżenia i plotki kreowane są celowo przez konkurencję. Wyrządzają duże szkody wizerunkowe, które mogą przełożyć się na realne problemy finansowe. W przypadku negatywnych informacji szczególnie niebezpiecznym kanałem jest Internet, dzięki któremu dociera ona błyskawicznie do wielu odbiorców. Oskarżenia często dotyczą jakości i bezpieczeństwa samego produktu oraz łamania prawa. Typowym przykładem są problemy firmy Nestle – na jednym z portali społecznościowych ukazała się informacja, że w kaszce dla dzieci znaleziono kawałek szkła. Inne portale i serwisy szybko podchwyciły wiadomość, która rozprzestrzeniła się i dotarła momentalnie do tysięcy ludzi. Ostatecznie oskarżenie okazało się nieprawdziwe, jednak informacja została przekazana i wyrządziła poważne szkody wizerunkowe [Flieger 2013]. W takim przypadku niezwykle istotna jest szybka reakcja firmy – przesłanie komunikatu, wyjaśnienie sytuacji, żądanie sprostowania. Dlatego tak ważne jest profesjonalne przygotowanie do takich sytuacji, posiadanie odpowiednich procedur. Warto też zaznaczyć, że plotki mogą mieć charakter pozytywny i działać na korzyść przedsiębiorstwa. Informacja może dotyczyć np. rzekomego pozyskania nowego inwestora strategicznego, podpisania dużego kontraktu itp.
- Umyślne działanie na szkodę organizacji – chodzi tutaj o sytuacje kryzysowe związane z celową, świadomą działalnością osób, mogą prowadzić do ogromnych szkód nie tylko wizerunkowych, lecz także materialnych. Poważnym problemem jest szpiegostwo przemysłowe, a jako przykład można podać tzw. dolinę krzemową. Firmy tam funkcjonujące często wyglądają jak twierdze, są ogrodzone wysokimi murami, strzeżone przez zaawansowane systemy. Kradzież informacji dotyka także instytucje administracji publicznej, rządowej. Media często informują o spektakularnych wyciekach danych z agencji rządowych, ministerstw. W tym kontekście szczególnie niebezpieczne są akcje hakerów, do-

brze zorganizowanych i skutecznych, włamujących się do baz danych, na strony poufne. Gdy informacja taka zostanie upubliczniona, wizerunek organizacji zostaje wyraźnie osłabiony.

Z kolei wewnętrznymi źródłami kryzysów wizerunkowych są:

- Problemy z produktem (usługą) – jest jednym z najczęstszych przyczyn problemów wizerunkowych firm, wadliwy lub niebezpieczny produkt skutecznie zniechęca klienta do ponownego zakupu. Za przykład mogą posłużyć wady aut wprowadzanych na rynek. Wielu producentów zmuszonych było do przyznania się do wady i ogłoszenia akcji serwisowej. Takie sytuacje zdarzają się nawet najlepszym, wystarczy wspomnieć o problemach Toyoty z wadliwie działającym pedałem przyspieszenia. Analizując produkty o charakterze usługowym, warto wskazać na problemy banków z wadliwie działającymi systemami bankowości elektronicznej lub usterki bankomatów – takie wpadki stanowią ogromny problem wizerunkowy, ponieważ podważają podstawową korzyść produktu, czyli bezpieczeństwo. Oczywiście kluczowe jest, w jaki sposób banki zareagują, gdy powyższe usterki się przydadzą. Często klientowi trudno udowodnić brak własnej winy, a pryncypialne stanowisko firmy skutecznie burzy jej pozytywny wizerunek. Istotnym problemem wizerunkowym jest również nieudane wprowadzenie nowego produktu na rynek. Często najbardziej dotkliwa okazuje się utrata zaufania nie tyle przez klienta, co inwestora. Jako przykład warto wskazać nieudane kolekcje firm odzieżowych (przy sezonowej zmianie asortymentu) lub zawieszający się system Windows podczas oficjalnej prezentacji nowej wersji. Dużym problemem wizerunkowym jest także konieczność wycofania produktu z rynku, ponieważ nie sprostano oczekiwaniom. Stało się tak w przypadku spółki wydawniczej Agora SA, która po kilku miesiącach zmuszona została do rezygnacji z wydawania nowej gazety codziennej (z powodu wyjątkowo niskiej sprzedaży, co generowało ogromne straty). Do omawianej kategorii źródeł problemów wizerunkowych można także zaliczyć awarie linii produkcyjnej.
- Czynniki ludzkie – z wielu badań marketingowych przeprowadzanych wśród klientów najróżniejszych organizacji jednoznacznie wynika, iż głównym powodem rezygnowania z kupna produktu lub usługi danej firmy wcale nie jest sam produkt (nieodpowiadające cechy funkcjonalne lub niefunkcjonalne), lecz niezadowolenie z obsługi. To pracownicy organizacji stanowią kluczowy czynnik oddziałujący na zadowolenie klienta, na jej pozytywne postrzeganie. W rezultacie są oni jednym z głównych potencjalnych źródeł kryzysu wizerunkowego. Na zadowolenie klienta z obsługi oddziałują dwa czynniki. Po pierwsze, pracownik firmy musi posiadać odpowiednią wiedzę merytoryczną na temat produktu oraz firmy, którą reprezentuje. Klient oczekuje precyzyjnej, zgodnej z prawdą informacji oraz wsparcia doradczego, aby otrzymać optymalne rozwiązanie jego problemu. Drugim elementem jest odpowiednie zachowanie osoby obsługującej, która powinna być uprzejma, życzliwa, pomocna. Co ważne, klient będzie zadowolony (utrzyma pozytywny wizerunek organizacji) jedynie wtedy, gdy oba

czynniki wystąpią jednocześnie. Analizując czynnik ludzi jako źródło kryzysu wizerunkowego, należy także zwrócić uwagę na wagę zachowań pracowników nie tylko w stosunku do nabywców produktu, lecz relacji wewnątrz firmy. Również informacje docierające do opinii publicznej na temat problemów pracowniczych negatywnie oddziałują na sposób postrzegania organizacji przez otoczenie. Mogą dotyczyć chociażby łamania prawa – problem ten często jest nagłaśniany w przypadku instytucji administracji publicznej, np. nieprzestrzeganie procedur przetargowych przez urzędników. Kolejnym problemem są relacje między pracownikami, konflikty, nieetyczne zachowanie, napastowanie seksualne, dyskryminacja itp. Należy także wspomnieć o zorganizowanych akcjach podejmowanych przez pracowników firmy, np. manifestacje lub strajk. Gdy informacje o takich zachowaniach dotrą do opinii publicznej i zostaną nagłośnione przez media, postrzeżenie organizacji ulega pogorszeniu.

- Czynniki ekologiczne – jest to źródło problemów wizerunkowych, które w ostatnich latach odgrywa coraz ważniejszą rolę. Opinia publiczna jest bardzo wyczulona na wszelkie działania przedsiębiorstw skutkujących negatywnym wpływem na środowisko naturalne. Często wynikają one ze sposobu zorganizowania funkcjonowania firmy (odprowadzanie skażonych substancji do wody lub gleby, emitowanie zanieczyszczeń do atmosfery) lub cech produktu. W drugim przypadku można wskazać producentów lodówek, kosmetyków. Jednak kryzysy wizerunkowe, u podstaw których leży działanie na szkodę środowiska naturalnego, najczęściej wywoływane są przez wypadki, katastrofy spowodowane przez daną organizację. Za przykład mogą posłużyć koncerny paliwowe. Działalność wydobywczą prowadzona na dnie oceanów doprowadziła do ogromnych problemów wizerunkowych British Petroleum. Gdy instalacja uległa awarii, tysiące ton silnie trujących związków dostało się do środowiska, w znaczący sposób oddziałując negatywnie na ogromny obszar. Oczywiście media oraz organizacje ekologiczne nagłośniły sprawę, oburzenie opinii publicznej było znaczące. Przedsiębiorstwo przez wiele miesięcy zmuszone było tłumaczyć się z przyczyn awarii oraz podejmować wiele działań mających zminimalizować negatywne skutki. Podobny problem dotyczył koncernu Shell, którego platforma wydobywczą została uszkodzona, doprowadzając do dużego skażenia środowiska. W obu przypadkach skala zniszczeń wizerunkowych była przytłaczająca. Wszystkie media zgodnie krytykowały firmy, wskazując na zaniedbania, koncentrację jedynie na maksymalizacji zysku. W efekcie zanotowano wiele incydentów i akcji skierowanych przeciwko koncernom. Niektóre z nich były bardzo groźne. Klienci dali wyraz swojej dezaprobacie, bojkotując produkty (znacznie spadła sprzedaż paliw w niektórych krajach), w ekstremalnych przypadkach dochodziło do kierowania gróźb karalnych w stosunku do kierownictwa koncernu, podpalało stacje benzynowe.
- Katastrofy naturalne – stanowią bardzo specyficzne źródło problemów wizerunkowych, ponieważ ich wystąpienie jest całkowicie niezależne od organizacji

[Smektała 2000]. Nie oznacza to jednak, że wystąpienie katastrofy naturalnej nie może oddziaływać na sposób postrzegania przedsiębiorstwa. Oczywiście problem ten dotyczy jedynie niektórych firm, głównie produkcyjnych, wydobywczych, transportowych. Trzęsienie ziemi, powódź czy tornado może w istotny sposób zakłócić ich funkcjonowanie, zmniejszyć zdolności produkcyjne, co przekłada się na ogólną kondycję finansową spółki. Takie wydarzenia są szczególnie istotne dla inwestorów, którzy błyskawicznie zareagują zredukowaniem zaangażowania (akcje, udziały) lub rezygnacją z podpisania kontraktu.

### 3. Udziałowcy sytuacji kryzysowych

Zarówno w zewnętrznym, jak i wewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa istnieją grupy, które mogą być związane z kryzysem wizerunkowym. W zależności od rodzaju sytuacji kryzysowej poszczególne grupy stają się ich częścią (udziałowcami). Podmioty te występują zarówno w roli źródeł problemów, jak i poszkodowanych. Ta wielość zaangażowanych podmiotów sprawia, iż efektywne zarządzanie wizerunkiem organizacji staje się zadaniem skomplikowanym, wieloaspektowym. W miarę osiągania dojrzałości w tym zakresie organizacja coraz bardziej szczegółowo monitoruje poszczególne grupy oraz ich oddziaływanie na wizerunek. Jednocześnie odpowiednio różnicowana zostaje komunikacja – dla każdej grupy opracowywany jest inny komunikat (rozłożenie akcentów na inne aspekty problemu), często także wykorzystywane są innego rodzaju kanały komunikacyjne.

Wyróżnienie poszczególnych grup otoczenia jest istotne głównie z powodu różnych cech, oczekiwań, poglądów. Każda grupa interesuje się innym aspektem funkcjonowania organizacji (priorytety).

Niezwykle istotną grupą udziałowców sytuacji kryzysowych są akcjonariusze. To oni często najbardziej odczuwają problemy wizerunkowe przedsiębiorstwa. Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż akcjonariuszami mogą być także osoby działające wewnątrz firmy – głównie członkowie zarządu posiadający pakiety akcji lub udziałów. Wartość akcji lub udziałów zmienia się bardzo szybko, często ma swe źródło w sytuacji makroekonomicznej i wyprzedza realne zmiany sytuacji finansowej lub rynkowej danego przedsiębiorstwa. Jako przykład takiego oddziaływania może posłużyć kryzys finansowy w sektorze bankowym w 2008 roku. Choć faktyczny problem zdiagnozowano w instytucjach finansowych w Stanach Zjednoczonych, negatywne postrzeżenie ich zachowania (brak zaufania do sektora bankowego) doprowadziło do drastycznego ograniczenia działań kredytowych przez banki na całym świecie. Jednocześnie przestały pożyczać pieniądze na rynku międzybankowym, niejako wyprzedzając potencjalne problemy, które mogły je dotknąć. W pewnym sensie zadziałała zasada samosprawdzającej się przepowiedni – brak zaufania doprowadził do realnego ograniczenia działalności (pożyczki oraz akcje kredytowe). W rezultacie przedsiębiorstwa miały drastycznie ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania. Jeśli przedsiębiorstwo nie przewidziało tego zagrożenia,

mógł pojawić się realny problem kontynuowania działalności, co oczywiście miało swoje odzwierciedlenie w postrzeganiu podmiotu przez obecnych i potencjalnych akcjonariuszy.

Oczywiście akcjonariusze mogą odczuwać negatywne skutki nie tylko sytuacji makroekonomicznej, która oddziałuje na przedsiębiorstwo, lecz (w zasadzie przede wszystkim) negatywnych zmian zachodzących w samej firmie. Wszelkie problemy organizacji (finansowe, związane z produktem, sytuacją konkurencyjną na rynku, pracownikami itp.), gdy przedostaną się do opinii publicznej, mają swoje konsekwencje w obniżeniu wartości akcji lub udziałów. Bioton SA, jeden z bardziej znaczących producentów insuliny, miał problemy ze sprzedażą na rynku rosyjskim. W konsekwencji wartość akcji zmalała o ponad 95 procent – cena ponad 3,5 zł za akcję w ciągu kilku lat obniżyła się do zaledwie kilku groszy. Podobny los spotkał Skotan SA. Po nieudanej próbie rozpoczęcia produkcji komponentów do biopaliw notowania akcji spadły z ponad 30 zł do kilkudziesięciu groszy. Takich przykładów jest wiele, a wszystkie ukazują, jak szybko i diametralnie może zmienić się sentyment do danej firmy, co zawsze bezpośrednio odczuwają akcjonariusze.

Zatem to właśnie sposób postrzegania organizacji (sentyment) stanowi czynnik inicjujący zmianę wartości. Co ważne, jest to odczucie subiektywne, które wcale nie musi znaleźć potwierdzenia w rzeczywistości. Wartość akcji zmienia się pod wpływem plotek, przeczuć, utraty zaufania. Dlatego tak istotne staje się dbanie o wizerunek organizacji, utrzymywanie pozytywnego sentymentu, co wymaga świadomych działań o charakterze systemowym.

Kolejnymi ważnymi udziałowcami wizerunkowej sytuacji kryzysowej są dostawcy oraz odbiorcy (dilerzy, agenci, hurtownicy itp.) danego przedsiębiorstwa, inaczej mówiąc – podmioty znajdujące się w procesie tworzenia wartości dodanej przed lub za firmą. Konsekwencje handlowe o charakterze finansowym są dość oczywiste, warto jednak zwrócić uwagę na inny aspekt sytuacji. Często sam fakt bycia odbiorcą lub dostawcą danej organizacji stanowi istotny przekaz o charakterze marketingowym, oczywiście pod warunkiem, że dana firma posiada znaną, silną markę, a wraz z nią pozytywny wizerunek organizacji jako takiej. Zatem gdy postrzeganie przedsiębiorstwa przez otoczenie (opinię publiczną), nagle staje się wyraźnie niekorzystne, jej dostawcy i odbiorcy tracą istotny argument wzmacniający komunikat marketingowy, a w konsekwencji ich własną pozycję na rynku.

Kryzys wizerunkowy oddziałuje także na pracowników danej organizacji. Jak stwierdzono, problemy wizerunkowe często prowadzą do realnych kryzysów ekonomicznych, finansowych i rynkowych. Oczywiście jest zatem, że pracownicy będą odczuwali negatywne skutki postrzegania firmy przez otoczenie. Podobnie jak w przypadku poprzedniej analizowanej grupy, abstrahując od potencjalnych problemów z utrzymaniem czy warunkami pracy, ciekawy jest inny aspekt. Wcześniejsza praca w przedsiębiorstwie o bardzo złym wizerunku może wręcz przeszkadzać podczas przyszłego poszukiwania pracy w innych organizacjach. W tym wypadku zastosowanie ma zasada przenoszenia negatywnego wizerunku organizacji na ich pracowników, co oczywiście jest niezwykle niesprawiedliwe i krzywdzące.



Naturalnie ważną grupę stanowią także klienci organizacji. Należy w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, że niniejsza analiza ma na celu ukazanie poszczególnych grup jako *udziałowców* sytuacji kryzysowej, rozumianych jako osoby, które przyczyniają się do kryzysu (wywołują go) lub odczuwają jego negatywne skutki. Nieuprawnione wydaje się twierdzenie, że w zasadzie klienci firmy nie odczuwają problemów wizerunkowych przedsiębiorstwa, gdyż jest to problem danej organizacji (która w skrajnych przypadkach może zniknąć z rynku), a klient zawsze po prostu może nabyć produkt innej firmy. Takie postrzeganie roli klienta jest zbyt daleko idącym uproszczeniem. Wystarczy chociażby odnieść się do kwestii lojalności klienta wobec marki czy organizacji. Wielu nabywców przywiązuje się do danego produktu lub usługi, zarówno ze względów funkcjonalnych, jak i niefunkcjonalnych (do których należy zaliczyć właśnie wizerunek marki i organizacji). Jeśli zatem przedsiębiorstwo przestanie istnieć (dostarczać dany produkt), wpłynie to negatywnie na grupę klientów, którzy wcale nie zamierzali zmieniać dostawcy/sprzedawcy – konieczność poszukiwania alternatywy będzie postrzegana jako uciążliwość. Za typowy przykład niech posłuży sprzęt elektroniczny (telefony, laptopy, telewizory), marka odzieżowa czy też produkty żywnościowe. W tym przypadku często występuje przywiązanie do marki, lojalność wobec przedsiębiorstwa.

Skupiając się na udziałowcach kryzysu wizerunkowego, którzy raczej przyczyniają się do niego niż są ofiarami, należy wskazać tzw. grupy nacisku, interesujące się funkcjonowaniem organizacji i starające się realizować własne cele poprzez wymuszanie działań niekoniecznie korzystnych dla danej firmy. Należą do nich przede wszystkim związki zawodowe, które stają po stronie pracowników, broniąc ich praw. Często jednak próbują one wpływać na strategiczne decyzje dotyczące rozwoju firmy, a w przypadku braku pozytywnej reakcji ze strony zarządu mogą doprowadzić do konfliktów, protestów i strajków. Gdy informacje o tych wydarzeniach dotrą do opinii publicznej (media chętnie przekazują tego rodzaju informacje), mogą wyrządzić istotnych szkód wizerunkowych. W przypadku zewnętrznych grup nacisku należy też wskazać różnego rodzaju organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, związki itp.), np. branżowe, ekologiczne, prawne, konsumenckie, które za wszelką cenę starają się nagłośnić daną sprawę, często przedstawić przedsiębiorstwo w negatywnym świetle, aby w ten sposób wymusić pewne zachowania. Wystarczy chociażby wspomnieć o akcjach Greenpeace polegających na wtargnięciu na szczyby naftowe czy statki wielorybiczne – cała operacja zostaje sfilmowana, a materiał udostępniony mediom. W takim przypadku nie jest istotne, kto faktycznie ma rację – nagłośnienie sprawy z negatywnym komentarzem powoduje falę krytyki w stosunku do firmy, pozytywny wizerunek zostaje zburzony. Jeśli przedsiębiorstwo nie zareaguje w sposób profesjonalny, konsekwencje będą dotkliwie i długotrwałe.

Kolejną grupą nacisku jest społeczność lokalna. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w danym regionie powinno zdawać sobie sprawę z tego, że powstają pewne relacje z mieszkańcami. Ważne jest, aby nie pozostawiać ich przypadkowi, monitorować, kształtować, a w rezultacie przekonywać miejscową społeczność do siebie, wytworzyć

rzyć poczucie, że istnienie firmy jest dla niej korzystne. Niechęć lub wręcz wrogość mieszkańców może w istotny sposób zakłócić funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

W końcu trzeba wspomnieć o dwóch ostatnich grupach udziałowców kryzysu wizerunkowego: władzach lokalnych oraz konkurencji [Smektała 2000]. Pierwsza kreuje warunki ekonomiczne oraz częściowo prawne, oddziałujące na możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w regionie. Szczególnie istotne wydają się specjalne strefy ekonomiczne, ulgi lub zwolnienia z podatków i opłat lokalnych. Zatem ewentualna zmiana polityki władz lokalnych w stosunku do przedsiębiorców może stanowić źródło problemów, w tym związanych z postrzeganiem organizacji. Z kolei przedsiębiorstwa konkurencyjne dla danej firmy są stroną żywo zainteresowaną, jak powodzi się pozostałym podmiotom na rynku. Oczywiście będą one wykorzystywały każdą okazję, aby zwiększyć swoją pozycję kosztem pozostałych podmiotów. Walka z konkurencją często odbywa się na poziomie kreowania negatywnego wizerunku rywala. Firmy starają się zainteresować opinią publiczną negatywnymi informacjami na temat konkurencji, nagłośnić jej problemy, często rozprzestrzeniają plotki. W tym kontekście szczególnie niebezpiecznym medium jest Internet, za pomocą którego możliwe jest niezwykle szybkie rozpowszechnienie informacji wśród tysięcy odbiorców. Jeśli przedsiębiorstwo nie podejmuje aktywnych działań na rzecz monitorowania i przeciwdziałania takim akcjom, szkody wizerunkowe będą dotkliwe.

#### **4. Etapy rozwoju kryzysów wizerunkowych**

Aby w pełni zrozumieć proces osiągnięcia dojrzałości w zarządzaniu wizerunkiem organizacji, istotne jest uświadomienie sobie, w jaki sposób rozwija się sytuacja kryzysowa. Według Judy Larkin i Michaela Regestera [2005] oraz Tymona Smektały [2000] składa się ona z kilku etapów, każdy posiada inną charakterystykę i wymaga podjęcia innych działań.

Pierwszym etapem są pierwotne sygnały ostrzegawcze. Niezwykle ważne jest, aby uświadomić sobie, że zdecydowana większość kryzysów rozwija się powoli. Zanim sytuacja wymknie się spod kontroli i negatywne informacje wywołają oburzenie opinii publicznej, pojawiają się sygnały ostrzegawcze. Bardzo często na początku przedsiębiorstwa mają do czynienia z tzw. sytuacją problemową [Flieger 2013]. Należy ją rozumieć jako pewną sytuację niekorzystną, której rozwiązanie wymaga podjęcia decyzji [Larkin, Register 2005]. Spoglądając z nieco innego punktu widzenia, sytuacja problemowa jest pewnym punktem spornym między organizacją a jedną z grup otoczenia. Co ważne, jest to sytuacja, która, jeśli będzie trwała, może narastać i w konsekwencji mieć istotny wpływ na wizerunek organizacji (przerodzić się w kryzys).

Najważniejsze jest opracowanie systemu monitoringu i detekcji takich sygnałów ostrzegawczych, aby móc szybko zareagować i zlikwidować źródło problemu, za-

nim sytuacja rozrośnie się do rozmiarów kryzysu. Jak wspomniano, wiele kryzysów rozpoczyna się od małych problemów, które można zidentyfikować i zdiagnozować. Działa to na korzyść przedsiębiorstw. Okazuje się, że większość kryzysów można uniknąć lub zminimalizować szkody. Wymaga to jednak podjęcia aktywnych działań wyprzedzających o charakterze monitoringu. Należy także zaznaczyć, że choć wiele organizacji posiada mechanizmy ostrzegania przed problemami, często dotyczą one jedynie sytuacji typowych, najbardziej oczywistych. Jest to duży błąd – ignorowanie innych, mniej prawdopodobnych źródeł może doprowadzić do przeoczenia ważnych sygnałów, a w konsekwencji do kryzysu.

Drugim etapem rozwoju wizerunkowej sytuacji kryzysowej jest prewencja (preparacja). Jest to etap kluczowy, w którym organizacja powinna opracować, testować oraz wdrożyć odpowiednie procedury reagowania na pojawiające się zagrożenie [Smektała 2000]. Posiadanie procedur, zasad zachowania, *zanim* wystąpi problem, jest niezwykle ważne, wskazuje na to charakterystyka samego kryzysu. Gdy wybuchnie oburzenie opinii publicznej, należy reagować natychmiast, czasami wręcz liczą się minuty. Jednocześnie zachowania przedsiębiorstwa musi być profesjonalne, powinno uwzględniać wszystkie aspekty oraz zasady przesyłania komunikatów. Aby tak się stało, należy z wyprzedzeniem przygotować się, uwzględnić wszystkie potencjalne scenariusze, przemyśleć najwłaściwsze zachowanie [Flieger 2015]. Gdy nagle postrzeganie organizacji pogorszy się (z powodu negatywnych informacji), firma jedynie wdraża daną procedurę (z pewnością nie ma czasu na tworzenie nowych *ad hoc*). W tym miejscu warto zaznaczyć, że jednym z elementów przygotowania jest powołanie sztabu kryzysowego, które polega na wyznaczeniu osób, które w momencie wystąpienia problemów rozpoczną działanie. Takie wyprzedzające działanie jest niezwykle ważne, ponieważ dzięki temu każda osoba zawniczu doskonale zna swoje obowiązki, zasady komunikowania się i pracy. Co więcej, w przypadku poważnych kryzysów unika się ewentualnych problemów z uchylaniem się od odpowiedzialności.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż etap ten zawiera inicjatywy związane zarówno z prewencją, jak i preparacją. Kluczowe jest uświadomienie sobie, że zdecydowaną większość kryzysów wizerunkowych można uniknąć dzięki odpowiedniej wczesnej reakcji (prewencja). Podczas analizy pierwszego etapu wskazano już kwestię tzw. sytuacji problemowych oraz monitoringu. Niestety, niektórych kryzysów nie da się uniknąć (ze względu na ich charakter, np. katastrofy naturalne, wypadki), można jedynie przygotować się na ich ewentualne wystąpienie (preparacja). Detekcja sygnałów ostrzegawczych wraz z tworzeniem odpowiednich procedur reagowania stanowi najważniejszy element zarządzania kryzysem wizerunkowym. Należy zwrócić uwagę, że dwa pierwsze etapy dotyczą działań jeszcze przed wystąpieniem oburzenia opinii publicznej, zanim nastąpi faktyczne nagłe pogorszenie wizerunku organizacji. Ignorowanie tych wyprzedzających inicjatyw stanowi ogromny błąd, który często prowadzi do poważnych, niekontrolowanych problemów z wizerunkiem [Booth 1993].

Przykładowe zależności między działaniami w ramach etapu I oraz etapu II przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Relacje między działaniami w ramach etapu I oraz etapu II

Pierwotne sygnały ostrzegawcze (etap I)	Prewencja/preparacja (etap II)
pogorszenie wyników finansowych, obniżenie sprzedaży	zmiana asortymentu, zmiana polityki cenowej
niezadowolenie wśród pracowników	zebrania informacyjne dotyczące strategii firmy, negocjacje ze związkami zawodowymi
negatywne opinie w mediach, środowiskach ekologicznych itp.	aktywne wykorzystywanie instrumentów <i>public relations</i>
wniesienie projektu ustawy dotyczącej obszaru działalności przedsiębiorstwa	aktywne działania lobbingowe, przystosowanie procesu produkcyjnego do planowanych zmian
pogarszająca się sytuacja na globalnym rynku finansowym	analiza rynków, kursów walut, ceny surowców

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem jest odnowa (wdrożenie procedur). Ta faza rozpoczyna się w momencie, gdy do opinii publicznej dociera negatywna informacja na temat organizacji, co powoduje oburzenie i wyraźne pogorszenie sposobu jej postrzegania. Jak wspomniano wcześniej, najważniejsza jest szybka reakcja, zdementowanie informacji nieprawdziwych, wyjaśnienie sytuacji, przedstawienie własnego stanowiska [Larkin, Regester 2005]. Dlatego też natychmiast pracę rozpoczyna sztab kryzysowy, który ocenia sytuację i uruchamia odpowiednie procedury.

Warto zaznaczyć, że w tym etapie można wyróżnić dwa podstawowe typy działań. Pierwsze to inicjatywy podejmowane natychmiast w celu zmniejszenia oburzenia opinii publicznej – opracowywane są pierwsze komunikaty oraz najpilniejsze kroki naprawcze. Drugi rodzaj to działania podejmowane w późniejszym okresie, gdy oburzenie otoczenia zmniejszy się. Wtedy należy skoncentrować się na stopniowym powrocie do sytuacji sprzed kryzysu. Jest to czas na szczegółową ocenę strat i opracowanie planu przywrócenia pierwotnego funkcjonowania organizacji oraz oczywiście odbudowy wizerunku.

Mogłoby się wydawać, że przywrócenie stanu pierwotnego kończy kryzys, jednak należy wskazać jeszcze jeden niezwykle ważny etap – optymalizację procedur. Dojrzałość organizacji w zarządzaniu wizerunkową sytuacją kryzysową w dużym stopniu polega na umiejętności zwiększania skuteczności działań. Dlatego tak ważne jest uczenie się na błędach [Dezenhall 2011]. Paradoksalnie kryzys niesie ze sobą jeden pozytyw – możliwość poprawy sposobu postępowania poprzez analizę faktycznych działań podczas minionego kryzysu [Smektała 2000]. Stanowi on pewien test skuteczności, trafności zasad postępowania. Niestety, w rzeczywistości zdecydowana większość przedsiębiorstw nie prowadzi takich działań, co należy uznać za poważny błąd w zarządzaniu kryzysem (brak dojrzałości).

## 5. Etapy procesu osiągnięcia dojrzałości

Na początku analizy poszczególnych etapów osiągnięcia dojrzałości w zarządzaniu wizerunkową sytuacją kryzysową należy zauważyć, że działania podejmowane przez organizację można zakwalifikować do jednej z trzech płaszczyzn: techniczna (produkt), organizacyjna, ludzka. Wraz ze zwiększającą się świadomością zarządzających przedsiębiorstwo podejmuje kolejne inicjatywy, zwraca uwagę na nowe zagrożenia, aspekty kryzysu, grupy udziałowców itp. [Mitroff, Pearson 1993]. W konsekwencji organizacja osiąga kolejne stadia dojrzałości.

W ramach procesu osiągnięcia dojrzałości w zarządzaniu wizerunkową sytuacją kryzysową autor wyodrębnił pięć etapów, które jednocześnie stanowią poziomy dojrzałości (spójności działań), przy czym poziom pierwszy należy rozumieć jako podstawowy (brak spójności). W każdym etapie wskazano konkretne działania z zakresu zarządzania kryzysem wizerunkowym oraz scharakteryzowano postawy osób odpowiedzialnych za zarządzanie organizacją (oraz pracowników szeregowych). Inicjatywy wyszczególnione w każdej fazie procesu należy rozumieć jako kolejne działania uzupełniające te wskazane na poziomie wcześniejszym. Zatem podejmowane inicjatywy kumulują się, aby w etapie ostatnim (piątym) osiągnąć pełną spójność:

### Etap/poziom 1

- Przekonanie, że organizacja nie jest podatna na sytuacje kryzysowe, problemy tego rodzaju nie dotyczą jej, prawdopodobieństwo jest znikome, więc zajmowanie się tą tematyką jest niepotrzebne (negowanie potrzeby posiadania spójnego systemu zarządzania sytuacją kryzysową).
- Inicjatywy z zakresu monitorowania sygnałów ostrzegawczych oraz przygotowania do różnych rodzajów kryzysów (w podziale na potencjalne źródła kryzysu) są bardzo ograniczone.
- Jeśli w ogóle istnieją jakiegokolwiek procedury, nie są one aktualizowane, wdrażane przypadkowo i połowicznie, nie wymagają współpracy (zaangażowania) całej organizacji.
- Najczęściej stosowane są jedynie procedury dotyczące przepisów bhp oraz przeciwpożarowe.
- Brak powołania sztabu kryzysowego.
- Brak zabezpieczenia środków finansowych umożliwiających wdrożenie procedur.
- Pracownicy nie są przeszkoleni w zakresie postępowania w sytuacji kryzysowej, nie znają swoich ról.
- Brak analiz dotyczących oddziaływania poszczególnych grup interesariuszy (udziałowców) na organizację.
- Brak analizy, w jaki sposób kryzys może wpływać na poszczególne grupy otoczenia organizacji.
- Brak aktualizacji procedur na bazie analizy doświadczeń z wcześniejszych sytuacji kryzysowych.

### **Etap/poziom 2**

- Niektórzy członkowie zarządu zaczynają dostrzegać i doceniać wagę podejmowania aktywnych działań w zakresie zarządzania kryzysem wizerunkowym.
- Powstaje podstawowa struktura organizacyjna wspomagająca zarządzanie kryzysem (osoby odpowiedzialne za działania w tym zakresie, choć często jest to jedynie jedno z wielu obowiązków).
- Powstają spójne procedury jedynie dla kilku wybranych obszarów potencjalnych problemów, najczęściej związane z czynnikiem ludzkim lub produktem (koncentracja na czynnikach technologicznych).
- Zapewnione zostają środki finansowe na realizację zadań, jednak w bardzo ograniczonym zakresie.

### **Etap/poziom 3**

- Większość członków zarządu staje się świadoma konieczności podejmowania aktywnych działań w zakresie zarządzania kryzysem wizerunkowym.
- Powstają szczegółowe plany dotyczące potencjalnych kryzysów charakterystycznych dla sektora (branży), w której funkcjonuje organizacja.
- Opracowane zostają procedury dotyczące sposobu przekazywania informacji opinii publicznej (system komunikacji).
- Procedury dotyczące zarządzania kryzysem wizerunkowym zostają powiązane z procedurami z zakresu zarządzania jakością.
- Plany i procedury nie są zintegrowane poziomo ani pionowo – każdy dział opracowuje własne procedury.
- Przeprowadzane są analizy oddziaływania różnych grup otoczenia na organizację.

### **Etap/poziom 4**

- Zwrócenie uwagi na konieczność podejmowania spójnych działań o charakterze prewencyjnym.
- Powstają plany i procedury zintegrowane pomiędzy działami, jednak wciąż ograniczają się do kilku najważniejszych rodzajów potencjalnych kryzysów, typowych dla sektora lub branży.
- Dokonywany jest przegląd planów i procedur, które jednocześnie są systematycznie optymalizowane.
- Powołany zostaje sztab kryzysowy.

### **Etap/poziom 5**

- Wszyscy pracownicy (kadra zarządzająca oraz pracownicy szeregowi) rozumieją znaczenie kompleksowego systemu zarządzania sytuacją kryzysową.

- Istnieje spójny i kompleksowy system wczesnego wykrywania sygnałów ostrzegawczych.
- Opracowane zostają plany i procedury dla każdej grupy sytuacji kryzysowych, w tym implementacja mechanizmów pozwalających na szybki powrót do pierwotnego stanu (sprzed kryzysu).
- Procedury są zintegrowane w ramach poziomej i pionowej struktury organizacji.
- Procedury są systematycznie poddawane testom.
- Każdy etap rozwoju sytuacji kryzysowej jest monitorowany, a następnie procedury zostają aktualizowane.
- Istnieje duża świadomość oddziaływania czynników ludzkich, technicznych, organizacyjnych.
- Zostają przeprowadzone formalne analizy udziałowców sytuacji kryzysowych.
- Duża troska o opinię publiczną – działa dobrze rozwinięty system komunikacji z otoczeniem (*media relations*).
- Działalność sztabu kryzysowego jest zabezpieczona odpowiednimi środkami finansowymi.

## 6. Diagnoza aktualnego poziomu dojrzałości organizacji

Identyfikacja pięciu poziomów dojrzałości organizacji w obszarze zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową stanowi pewnego rodzaju uporządkowanie wielu działań o zróżnicowanej charakterystyce. W konsekwencji jest punktem odniesienia do diagnozy, na jakim etapie procesu znajduje się dana organizacja. Założeniem autora było ukazanie waloru praktycznego powyższej analizy. Dlatego też opracowane zostało narzędzie diagnostyczne w formie listy zagadnień (pytań), na które należy zwrócić uwagę oraz opracować szczegółowe odpowiedzi.

Odpowiedź na poniższe pytania pozwala na określenie stopnia realizacji danego zagadnienia, jednocześnie poszczególne stopnie realizacji przypisane są kolejnym etapom procesu osiągnięcia dojrzałości. Zatem odnosząc poszczególne zagadnienia do wskazanych powyżej etapów procesu, możliwe staje się zdiagnozowanie obecnego poziomu dojrzałości organizacji. Należy zaznaczyć, że prezentowany instrument ma charakter uniwersalny i z założenia przeznaczony jest dla organizacji bez względu na formę prawną, wielkość czy też sektor. Założenie wynika z charakteru analizowanego zagadnienia – kryzys wizerunkowy w podobny sposób może dotyczyć każdą organizację, zatem działania na rzecz prewencji oraz przywracania pozytywnego wizerunku mają charakter uniwersalny. Listę pytań, opracowaną na podstawie wyników przeprowadzonych badań w ramach projektu, przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Diagnoza poziomu dojrzałości – lista zagadnień

Czynnik	Zagadnienie
Ludzki + Techniczny + Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy istnieje sztab kryzysowy powoływany na wypadek sytuacji kryzysowej, wraz z określeniem członków sztabu, wskazaniem ich odpowiedzialności oraz ustaleniem sposobu komunikowania się?</li> <li>• Czy istnieje sprawny system przekazywania informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi?</li> <li>• Czy organizacja posiada spójny system detekcji sygnałów ostrzegawczych sugerujących możliwość wystąpienia kryzysu wizerunkowego?</li> <li>• Czy organizacja opracowuje procedury postępowania na wypadek wystąpienia kryzysu?</li> <li>• Czy procedury są systematycznie poddawane testom i udoskonalane?</li> <li>• Czy istnieją plany i procedury postępowania dla każdego typu sytuacji kryzysowej, z uwzględnieniem kryzysów wywołanych: czynnikiem ludzkim, problemami z produktem, problemami technicznymi, czynnikami ekonomicznymi, polityczno-legislacyjnymi, ekologicznymi, wypadkami losowymi, celowym działaniem na szkodę, oskarżeniami i plotkami, katastrofami naturalnymi?</li> <li>• Czy zastosowano przynajmniej jeden środek zaradczy w każdej grupie działań prewencyjnych?</li> <li>• Czy plany i procedury są zintegrowane w ramach poziomej i pionowej struktury organizacji?</li> <li>• Czy wszyscy pracownicy organizacji zostali przeszkoleni z zakresu ich roli oraz zasad postępowania na wypadek wystąpienia wizerunkowej sytuacji kryzysowej?</li> <li>• Czy kultura organizacyjna wspiera system zarządzania sytuacją kryzysową?</li> <li>• Czy analizowany jest wpływ ewentualnego kryzysu na tzw. udziałowców sytuacji kryzysowej (pracownicy, akcjonariusze, klienci, dostawcy, władze lokalne, społeczność lokalna, konkurenci) oraz ich rola w kryzysie?</li> <li>• Czy opracowano strategię oraz zasady komunikowania się z mediami w czasie kryzysu?</li> <li>• Czy opracowano mechanizmy powstrzymywania rozprzestrzeniania się szkód i szybkiego powrotu do stanu pierwotnego?</li> <li>• Czy istnieją procedury analizy przeszłych sytuacji kryzysowych celem wyciągnięcia wniosków i poprawy obecnych planów i procedur?</li> <li>• Czy zostały zabezpieczone odpowiednie środki finansowe w budżecie na skuteczne przeprowadzenie działań podczas kryzysu wizerunkowego?</li> <li>• Czy zasady zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową są zintegrowane z pozostałymi elementami strategii informacyjnej organizacji?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 7. Zakończenie

Natura wizerunku, czyli subiektywnego postrzegania organizacji przez odbiorcę komunikatu, powoduje, że efektywne zarządzanie obrazem przedsiębiorstwa staje się zadaniem złożonym, wielowątkowym. Należy uwzględnić zarówno charakter po-



szczególnych etapów przebiegu sytuacji kryzysowej, jak i oddziaływanie różnych grup otoczenia (udziałowców sytuacji kryzysowej) oraz konieczność różnicowania komunikatu [Elliott, Herbane, Swartz 2010; Blythe 2002]. Inicjatywy dotyczą czynnika ludzkiego, aspektu organizacyjnego oraz technicznego. Niewiele organizacji w sposób w pełni świadomy, kompleksowy i spójny zarządza swoim wizerunkiem. Osiągnięcie dojrzałości w tym zakresie wymaga czasu, zintegrowania wielu działań, a przede wszystkim zmiany mentalności osób zarządzających i pracowników szeregowych.

Identyfikacja pięciu etapów procesu osiągnięcia dojrzałości przedsiębiorstwa stanowi próbę uporządkowania tychże działań. Jednocześnie intencją autora było, aby analiza pozwoliła na przeprowadzenie oceny poziomu dojrzałości danej organizacji, stąd propozycja narzędzia diagnostycznego. Szczegółowa odpowiedź na wskazane pytania może stanowić podstawę opracowania strategii zarządzania wizerunkiem i podejmowania dalszych inicjatyw, zatem stanowi istotny aspekt budowania potencjału przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian, ciągłego rozwoju, odnowy. W konsekwencji możliwe będzie zoptymalizowanie funkcjonowania poprzez osiągnięcie pełnej zdolności do zintegrowania działań na wszystkich etapach przebiegu wizerunkowej sytuacji kryzysowej.

## Literatura

- Altkorn J., 2004, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
- Booth S., 1993, *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*, Cengage Learning EMEA, London.
- Blythe J., 2002, *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Crandall W.R., Parnell J.A., Spillan J.E., 2013, *Crisis Management. Leading in the New Strategy Landscape*, SAGE Publications, Inc, London.
- Davis A., 2007, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Dezenhall E., 2011, *Damage Control: The Essential Lessons of Crisis Management*, Prospecta Press, London.
- Elliott D., Herbane B., Swartz E., 2010, *Business Continuity Management. A Crisis Management Approach*, Taylor & Francis Ltd., New York.
- Fink S., 2002, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, iUniverse Inc., Lincoln.
- Flieger M., 2015, *Procedure of Modeling the System of Company's Image Management*, [w:] M. Flieger, D. Skorupka (red.), *Project Management as a Spectrum of Scientific Problems in Engineering and Management*, General Tadeusz Kosciuszko Military Academy of Land Forces, Wrocław.
- Flieger M., 2013, *Analiza wizerunkowej sytuacji kryzysowej na przykładzie marki Kitkat firmy Nestle*, Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki „Journal of Science of the gen. Tadeusz Kosciuszko Military Academy of Land Forces”, nr 3 (169) 2013, Wrocław.
- Flieger M., 2013, *Image Crisis Situation – Stages and Measures to Limit Negative Consequences*, [w:] D. Skorupka, M. Flieger (red.), *Scientific Problems in Management*, General Tadeusz Kosciuszko Military Academy of Land Forces, Wrocław.
- Larkin J., Register M., 2005, *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, Kogan Page Ltd., London.

- Lisiecki M., 2010, *Konieczność zmian oraz ogólne zasady ich wprowadzania w organizacjach*, [w:] M. Lisiecki (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin.
- Mitroff I., Pearson Ch., 1993, *Crisis management, a diagnostic guide for improving your organization's crisis preparedness*, John Wiley & Sons, Incorporated, New York.
- Smektała T., 2000, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław.
- Zelek A., 2003, *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.