

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej

R o z p r a w a d o k t o r s k a

**Wpływ przemian zachodzących w mediach społecznościowych na
sposób prowadzenia działań komunikacyjnych przez przedsiębiorstwa**

Tomasz Fill

Praca napisana pod kierunkiem naukowym
dr hab. Sławomira Gawrońskiego, prof. WSiIZ

Rzeszów 2022

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1. Zmiany w przestrzeni mediów społecznościowych i języku komunikowania	10
1.1. Elementy składowe społeczeństwa informacyjnego	10
1.2. Klasyfikacja mediów społecznościowych	14
1.3. Wpływ zmian w dostępie do mediów społecznościowych na aktywności komunikacyjne przedsiębiorstw	20
1.4. Zmiany w języku komunikowania	23
1.4.1. Komunikowanie jako element wspierający zarządzanie	24
1.4.2. Błędy i bariery skutecznego komunikowania.....	26
1.4.3. Infografika jako narzędzie wykorzystywane w procesie komunikowania ..	32
1.4.4. Przemiany w zakresie języka komunikowania z grupami docelowymi ...	35
1.5. Wybrane prawne aspekty komunikowania w mediach społecznościowych	37
1.5.1. Prawo prasowe a komunikacja w social mediach	37
1.5.2. Zarządzanie danymi osobowymi jako element budowania procesu komunikacji.....	40
Rozdział 2. Monitoring mediów jako element wsparcia procesów zarządczych	42
2.1. Definiowanie monitoringu mediów	42
2.2. Determinanty prowadzenia monitoringu mediów przez przedsiębiorstwa	48
2.3. Wpływ monitoringu mediów na działalność przedsiębiorstw	53
Rozdział 3. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi z uwzględnieniem mediów społecznościowych	57
3.1. Definiowanie kryzysu.....	58
3.2. Typologia kryzysu w ujęciu ekonomicznym, psychologicznym, socjologicznym i medycznym	62
3.2.1. Kryzys w perspektywie ekonomicznej	63
3.2.2. Definiowanie kryzysu z uwzględnieniem jego psychologicznych i socjologicznych przyczyn i skutków	65
3.2.3. Kryzys w ujęciu nauk medycznych.....	68
3.3. Wizerunek a reputacja	70
3.4. Zarządzanie kryzysowe	73
3.5. Procedury zarządzania w sytuacjach kryzysowych.....	76
3.6. Kryzysy w mediach społecznościowych	79
3.7. Fake newsy jako element niszczenia wizerunku i reputacji organizacji	82
3.7.1. Definiowanie pojęcia „fake news”	83
3.7.2. Oddziaływanie fake newsów na wizerunek przedsiębiorstwa i sposoby reagowania	87

Rozdział 4. Wpływ mediów społecznościowych na decyzje i procesy komunikacyjne i wizerunkowe – analiza wyników badań własnych	91
4.1. Podstawy metodologiczne projektu badawczego.....	91
4.2. Założenia metodologiczne oraz wyniki badań ilościowych.....	93
4.2.1. Podstawy metodologiczne badań ilościowych.....	93
4.2.2. Profil badanych respondentów	95
4.2.3. Analiza danych ilościowych	99
4.2.3.1. Wpływ mediów społecznościowych na powstawanie problemów wizerunkowych	99
4.2.3.2. Aktywności w mediach społecznościowych a przygotowanie do zdarzeń trudnych	110
4.2.3.3. Czynniki wywołujące zdarzenia negatywne o charakterze wizerunkowym	113
4.2.3.4. Doświadczenia i reagowanie w sytuacji zagrożenia	129
4.2.3.5. Konsekwencje sytuacji kryzysowych	132
4.2.3.6. Media społecznościowe i ich rola w sytuacjach kryzysowych	136
4.2.3.7. Wpływ mediów społecznościowych na działania podejmowane przez firmy.....	137
4.2.3.8. Metody zabezpieczenia i ochrona wizerunku	144
4.2.3.9. Wybrane wskaźniki i ich analiza	149
4.3. Założenia metodologiczne oraz wyniki badań jakościowych.....	158
4.3.1. Założenia metodologiczne badań jakościowych.....	158
4.3.2. Media społecznościowe w kontekście zmian dokonujących się w przestrzeni społeczno-gospodarczej – analiza wyników badań jakościowych	161
Podsumowanie i wnioski	172
Bibliografia	178
Spis wykresów	194
Spis tabel.....	196
Spis rycin	198
Załącznik. Kwestionariusz ankiety	194

Wstęp

W ostatniej dekadzie obserwujemy dynamiczne przemiany w zakresie mediów społecznościowych, co miało szczególny wpływ na zmianę sposobu prowadzenia działań komunikacyjnych przez przedsiębiorstwa. Rośnie liczba użytkowników, poszerza się zakres możliwości, jakie oferują social media, pojawia się coraz więcej zagrożeń mających wpływ na wizerunek, zmienia się w końcu podejście do tych kanałów komunikacji. Chcąc się efektywnie komunikować, przedsiębiorstwa musiały nie tylko dostosować struktury odpowiedzialne za tę sferę aktywności do wyzwań płynących z rozwoju mediów społecznościowych, zmodyfikować działania, narzędzia, ale też zmienić język komunikacji, który nie może prowokować potencjalnych zdarzeń kryzysowych, a powinien wzmacniać odporność organizacji w tym zakresie. Firmy musiały także uznać za konieczne podejmowanie działań zabezpieczających je przed tym, co może zaszkodzić ich wizerunkowi i relacjom z reprezentantami otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Obecnie profilaktyka i reagowanie w kryzysach musi uwzględniać kolejny parametr, jakim są media społecznościowe, których rozwój sprawił, że przedsiębiorstwa zmuszone zostały do podjęcia wyzwania również w zakresie przygotowania kadr i dostosowania ich do funkcjonowania w nowej rzeczywistości, także wirtualnej. Prowadzenie działań komunikacyjnych jest współcześnie obciążone dużo większym ryzykiem niż dawniej, również w związku z obecnością w mediach społecznościowych. Braki w kwestii przygotowania oraz umiejętności odpowiedniego komunikowania przekładają się na skutek w postaci negatywnych zmian w wizerunku i reputacji.

Przedmiotem rozprawy jest analiza powyższych zmian w odniesieniu do sposobu prowadzenia komunikacji w przedsiębiorstwach. W obszarze organizacyjno-strukturalnym badanie przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji dotyczyło ewolucji struktur firm i dostosowania ich do wymogów interaktywnej komunikacji prowadzonej z wykorzystaniem mediów społecznościowych, oceny świadomości podejmowania koniecznych

działań wynikających z wielu zagrożeń, z którymi firmy muszą się mierzyć, a także przygotowania na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowych. Wskazano, w jakim stopniu i zakresie przedsiębiorstwa przygotowują się do wystąpienia zdarzeń trudnych, mając na uwadze zmiany zachodzące w social mediach, ze szczególnym uwzględnieniem tego, że to właśnie w tym obszarze coraz częściej inicjowane są sytuacje kryzysowe. Jeżeli natomiast chodzi o zagadnienia dotyczące języka komunikacji, badanie objęło m.in. zmiany stylu komunikowania, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych. Punkt wyjścia do pracy oraz całego procesu badań stanowi opis rynku mediów społecznościowych na przestrzeni ostatnich lat, ich charakterystyka i pomiar wpływu, jaki wywierają, jeśli chodzi o budowanie opinii o produktach i usługach oraz kształtowanie wizerunku firm.

Celem głównym dysertacji jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania: czy i na ile media społecznościowe zmieniły sposób komunikowania na tryb ciągły, tj. spowodowały konieczność prowadzenia komunikacji 24 godziny na dobę, w wielu językach, wymuszając permanentny monitoring mediów i wykorzystanie nowoczesnych narzędzi pomiaru, z uwzględnieniem potencjału pojawiających się zagrożeń, które przeradzają się w kryzysy wizerunkowe. Celem szczegółowym dysertacji jest weryfikacja przedstawionych dalej hipotez, ale również wykazanie, iż pomiar trendów i zmian w percepcji odbiorców jest stałym elementem, który należy uwzględniać w procesie zarządzania przedsiębiorstwami. Mając to na uwadze, konieczne staje się także budowanie kompetencji w zakresie reagowania na tzw. fake newsy oraz sprawdzenie, jaką rolę w zarządzaniu komunikacją, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych, odgrywa kontekst prawny ochrony wizerunku firmy.

Głównym problemem badań realizowanych na potrzeby dysertacji jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, czy posiadanie przez przedsiębiorstwa odpowiednich struktur i kompetencji do reagowania na kryzysy w mediach społecznościowych ma wpływ na niwelowanie problemów natury wizerunkowej i biznesowej. W odniesieniu do problemu zasadniczego wyłoniono następujące problemy szczegółowe, które ujęte zostały w formie pytań:

1. Czy i w jaki sposób media społecznościowe spowodowały zmianę sposobu działania firm w kwestiach komunikowania?
2. W jaki sposób przedsiębiorstwa badają efekty prowadzonych przez siebie działań komunikacyjnych?

3. Czy przedsiębiorstwa są przygotowane na zagrożenia związane z mediami społecznościowymi, takie jak np. zjawisko fake newsów, które mogą pojawić się w kontekście ich działalności i prowadzić do zaburzeń wizerunku i reputacji?

Główna hipoteza, która jest odpowiedzią na sformułowany problem badawczy niniejszej pracy, brzmi: „Organizacje biznesowe nieposiadające odpowiednich struktur i kompetencji do reagowania na kryzysy w mediach społecznościowych są narażone w znacznie większym stopniu na problemy natury wizerunkowej i biznesowej”. Ponadto w odniesieniu do postawionych problemów szczegółowych sformułowane zostały następujące szczegółowe hipotezy badawcze:

H1: Na skutek przemian zachodzących w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa zostały zmuszone do zmiany prowadzonych działań związanych z komunikowaniem i przystosowania się do nowych realiów.

H2: W związku z rosnącym tempem przepływu informacji w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa dokonują coraz głębszych analiz treści za pomocą specjalistycznych narzędzi do monitoringu mediów.

H3: Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z zagrożeń kryzysowych, w tym tych, które niesie za sobą zjawisko fake newsów, w związku z czym prowadzą odpowiednie działania mające na celu zapobiegnięcie niepożądanym skutkom.

Dysertacja została opracowana w ten sposób, aby precyzyjnie odnieść się do zaprezentowanych powyżej kwestii, które mają wypełnić lukę w zakresie dostępnej wiedzy dotyczącej analizowanych zagadnień. Struktura pracy zachowuje podział na część teoretyczną i empiryczną, prezentującą przebieg i wyniki zaprojektowanego i zrealizowanego projektu badawczego. Rozprawa składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym opisane zostały zmiany, jakie dokonują się w przestrzeni mediów społecznościowych i języku komunikowania, oraz ich wpływ na przedsiębiorstwa. Omówiono również kwestie związane z mediami społecznościowymi w kontekście istoty i rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Zdefiniowano pojęcie komunikowania jako procesu wymiany symbolicznych znaków. Opisano też wybrane funkcje i rodzaje mediów społecznościowych, a ponadto zagadnienie to powiązano z kwestią budowania oczekiwanego wizerunku przedsiębiorstwa. Autor dysertacji przedstawił korzyści wynikające z wykorzystania mediów społecznościowych z punktu widzenia podmiotu gospodarczego. Opisany został wpływ zmian, jakie dokonują się w strukturach organizacyjnych firm z uwagi na rozwój mediów społecznościowych, a także rola komunikowania w całościowych procesach zarządczych przedsiębiorstw. Wskazano też błędy i bariery skutecznego komunikowania się z grupami

docelowymi oraz przemiany w zakresie języka. Ważną częścią tego rozdziału jest również opis prawnych aspektów związanych z komunikowaniem w mediach społecznościowych. W jego końcowej części uwaga przekierowana została – z jednej strony – na kwestie prawa prasowego, a z drugiej – na zagadnienia związane z zarządzaniem danymi osobowymi.

W rozdziale drugim opisany został problem monitoringu mediów w kontekście wykorzystania tego narzędzia w ramach działań prowadzonych m.in. w mediach społecznościowych. W obszarze zainteresowania znalazł się wpływ monitoringu mediów na bieżącą działalność przedsiębiorstw. Monitoring mediów jest w tym kontekście szczególnie ważny, ponieważ umożliwia pozyskiwanie wiedzy niezbędnej w zarządzaniu, dostarcza w postaci raportów dane ilościowe i jakościowe, których analiza wpływa na procesy decyzyjne, daje obraz sytuacji, w jakiej znajduje się podmiot gospodarczy. Poruszane w rozdziale drugim zagadnienie jest – po pierwsze – spójnie zakotwiczone w tematyce zarządzania informacją oraz pozyskiwania informacji z mediów społecznościowych, a po drugie – dotyczy kwestii poddanych analizie w badaniach ilościowych i jakościowych, których wyniki przedstawiono w części empirycznej rozprawy. Omówione zostały m.in. zdarzenia, które wpływają na monitoring realizowany w firmach.

Centralnym tematem rozdziału trzeciego są kwestie związane z zarządzaniem kryzysami komunikacyjnymi i medialnymi. Elementem szczególnie istotnym w tej kwestii stały się media społecznościowe. Omówiono rodzaje kryzysów, uwzględniając różne perspektywy (m.in. ekonomiczną, socjologiczną, psychologiczną), wskazano różnice pomiędzy nimi. Zaprezentowano ponadto doświadczenia przedsiębiorstw związane z sytuacjami kryzysowymi. Przedstawiono procedurę zarządzania w tego typu sytuacjach. Dość obszerną częścią tego rozdziału jest analiza zjawiska fake newsów, a także metod radzenia sobie z wywołanymi przez nie kryzysami. Tematyka tej części rozprawy również ściśle wiąże się z rozważaniami podjętymi w procesie badawczym.

Ostatni rozdział to prezentacja wyników badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji. Podzielony on został na dwie części. W pierwszej opisano podstawy metodologiczne oraz profil respondentów, a w drugiej – dokonano kompleksowej analizy danych ilościowych i jakościowych. Badania te stanowią niezbędną bazę wiedzy, która przyczyniła się do rozwiązania problemów podjętych w niniejszej rozprawie. Dysertację zamyka zakończenie, w którym autor domyka całość rozważań, wskazuje na kluczowe wyniki przeprowadzonych badań, ale także dokonuje weryfikacji hipotez badawczych.

Dysertacja została przygotowana zarówno w oparciu o dane zgromadzone podczas zrealizowanego na jej potrzeby ilościowego oraz jakościowego projektu badawczego, jak i informacje zawarte w raportach oraz artykułach naukowych pochodzących z polskich i zagranicznych czasopism. Opiera się ona także na doświadczeniu zawodowym autora związanym z tematyką public relations, komunikacji kryzysowej, z uwzględnieniem w szczególności sektora publicznego.

W projekcie badawczym wykorzystanym w dysertacji zastosowano zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, dzięki czemu możliwe było zgromadzenie danych dających szeroki i kontekstowy obraz zagadnienia. Dzięki triangulacji możliwa była minimalizacja niedoskonałości i wad poszczególnych metod badawczych wykorzystywanych osobno oraz zachowanie rzetelności i trafności wnioskowania, co zapewnia wiarygodność wyników badań¹. Zaprojektowane w ramach niniejszej pracy badania ilościowe przeprowadzono z wykorzystaniem techniki CATI ze wsparciem CAWI. Jeśli zaś chodzi o badania jakościowe, autor dysertacji zdecydował się na indywidualne wywiady pogłębione (IDI – *Individual in Depth Interview*) ze względu na wyróżniającą tę technikę badawczą możliwość dużej swobody badacza w kwestii zadawanych pytań oraz ich formułowania². Możemy wyróżnić trzy rodzaje wywiadu swobodnego: mało ukierunkowany, ukierunkowany oraz standaryzowany³. W opisywanym projekcie zastosowano ostatnią formę i wykorzystano scenariusz wywiadu z zapisanymi ogólnymi pytaniami i problemami spójnymi ze sformułowanymi w rozprawie celami.

Uzupełniającą metodą badawczą, dzięki której autor dysertacji zamierzał określić obecny stan wiedzy dotyczącej tematu rozprawy, jest analiza danych zastanych (*desk research*). Przy analizie zebranych materiałów uwzględniane były takie kryteria, jak wiarygodność pozyskanej dokumentacji, raportów, analiz oraz aktualność zawartych w nich danych. Oprócz tego zgodnie z zasadami stosowanymi przy tego typu badaniach określono, czy dokumenty poddane analizie są kompletne, czy też zawierają jedynie fragmenty, pomijają różne elementy, np. załączniki⁴. W ramach *desk research* przestudiowano ponadto dostępną literaturę dotyczącą tematyki rozprawy. Działania te miały na celu realizację postawionych w dysertacji celów, uzyskanie odpowiedzi na pytania, w których

¹ K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 128–129.

² Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 251–252.

³ K.T. Konecki, *Studia z metodologii...*, *op.cit.*, s. 169–170.

⁴ J. Sztumski, *Wstęp do metodologii i technik badań społecznych*, Śląsk, Katowice 1995, s. 142.

ujęte zostały problemy badawcze, a także weryfikację postawionych hipotez. Dzięki przyjęciu tej metody możliwe stało się zbadanie stanu dotychczasowej wiedzy oraz bliższe przyjrzenie się m.in. zagadnieniom związanym z komunikacją w przedsiębiorstwach, wpływem social mediów na komunikację oraz towarzyszącymi im kryzysami, a także coraz częściej obecnym w dzisiejszych czasach zjawiskiem fake newsów.

Temat niniejszej dysertacji wpisuje się w obszar dyscypliny nauki o komunikacji społecznej i mediach, bowiem w całej swojej strukturze zawiera analizy oraz wnioskowanie dotyczące public relations, zarządzania informacją, z uwzględnieniem kwestii związanych z zarządzaniem kryzysowym w kontekście wykorzystania tych działań we współczesnych przedsiębiorstwach. Głębokiej analizie poddano kwestię social mediów i ich wykorzystania w działaniach komunikacyjnych firm. Rozprawa ma jednak – co należy zaznaczyć – charakter interdyscyplinarny, ponieważ korzysta z dorobku socjologii, zarządzania, ale też psychologii.

Wnioski zawarte w publikacji dają możliwość komparatystyki np. ze standardami, jakie w zakresie komunikowania występują w przedsiębiorstwach w innych krajach. Między innymi z tego powodu rozprawa może stanowić podstawę do dalszych badań w przedstawionym w niej obszarze. Zasadne jest również poszerzenie obszaru zmian, jakie dokonują się w mediach społecznościowych, i ich wpływu na poszczególne kierunki i narzędzia wspierające procesy komunikacyjne.

Rozdział 1

Zmiany w przestrzeni mediów społecznościowych i języku komunikowania

Rozdział pierwszy zawiera opis zmian, które dotyczą przestrzeni mediów społecznościowych. Na potrzeby opisu całokształtu przemian dokonujących się w gospodarce w ostatnich latach wykorzystywane bywa pojęcie „społeczeństwo informacyjne”. Autor niniejszej dysertacji ujął problematykę social mediów w tym właśnie kontekście. Scharakteryzowano kwestie związane z wykorzystaniem tych narzędzi w komunikacji przedsiębiorstw. Ponieważ projekt badawczy przeprowadzony na potrzeby niniejszej dysertacji dotyczył głównie firm dużych, analizowana literatura i zestawienia przytoczone w rozdziale pierwszym są ściśle związane z tą grupą podmiotów gospodarczych. Przedmiotem zainteresowania w tej części rozprawy stały się również kwestie związane z językiem komunikowania jako kluczowym elementem całego procesu, coraz ważniejszym w kontekście budowy pozycji wizerunkowej firmy w jej otoczeniu, szczególnie za pośrednictwem social mediów. Szczegółowo opisano istotę mediów społecznościowych, ich cechy i rodzaje, bariery komunikowania firm z ich otoczeniem, a także błędy popełniane w tym zakresie.

1.1. Elementy składowe społeczeństwa informacyjnego

Fundamentem wszelkiego życia społecznego jest komunikowanie będące procesem wymiany symbolicznych znaków. Istotą komunikowania jest zaś obcowanie z ludźmi, ze światem, bez niego bowiem praktycznie nie ma relacji społecznych. Komunikowanie

przebiega w sieci związków społecznych, tworząc tę sieć⁵. W etymologicznym znaczeniu słowo „komunikowanie” wywodzi się z łaciny, a dokładnie od *communicare* oznaczającego „być w relacji, związku, uczestniczyć w, zrzeszać się z”. Współczesny termin „komunikowanie” jest jednak kalką angielskiego *communication*⁶. Słowo o podobnym brzmieniu i zapisie znaleźć można również m.in. w języku francuskim (*communication*), hiszpańskim (*comunicación*), niemieckim (*Kommunikation*) i włoskim (*comunicazione*). W *The Concise Oxford Dictionary communication* określane jest jako „czynność udzielania, zwłaszcza wiadomości, informacja”⁷. Jak zauważa Emanuel Kulczycki, komunikacja jest czynnikiem logicznie pierwszym, za pomocą którego wszelkie czynniki psychologiczne, socjologiczne czy ekonomiczne mogą być w pełni rozumiane. Jest uznawana za związek społeczny nieredukowalny do stanu psychiki uczestników interakcji⁸. Termin ten, choć powszechnie znany i używany w wielu językach, nie zawsze jest właściwie rozumiany⁹.

Kształtowanie się osobowości człowieka, warunków jego zbiorowego bytowania, kultury, nauki, gospodarki zależy od rozwoju komunikowania, jego skomplikowania, sprawności. Na początku ludzie byli ograniczeni do komunikowania lokalnego i bezpośredniego: twarzą w twarz. Choć jest to najwłaściwsza forma, do dzisiaj podstawowa, traktowana jako ważny element każdej budowanej relacji, obecnie jest jednak niewystarczająca. Ludzie bowiem, wykonując pracę i zadania społeczne, nie są w stanie stale przebywać w zasięgu swego wzroku i słuchu. Aby społeczeństwo mogło właściwie funkcjonować, konieczne są inne (poza kontaktem bezpośrednim) sposoby zwoływania się, powiadamiania o najważniejszych wydarzeniach, przekazywania informacji na odległość¹⁰. Kierunek, w jakim idzie współczesny świat, jeśli chodzi o rozwój technik i kanałów komunikowania, przyczynia się właśnie do budowy społeczeństwa informacyjnego.

Termin „społeczeństwo informacyjne” został zaproponowany w roku 1963 przez japońskiego socjologa Tadeo Umesao, który użył go w swoim artykule traktującym

⁵ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 3–4.

⁶ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 41.

⁷ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, s. 28.

⁸ E. Kulczycki, *Teoretyzowanie komunikacji*, IF UAM, Poznań 2012, s. 16.

⁹ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie...*, *op.cit.*, s. 41.

¹⁰ T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Fundacja Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, s. 9.

o ewolucyjnej roli społeczeństwa opartego na przemysłach informacyjnych¹¹. Do popularyzacji pojęcia przyczynił się Kenichi Koyama, zaś w badaniach zastosował je Yuri Maruda. W literaturze można również znaleźć twierdzenie, iż historia społeczeństwa informacyjnego zaczęła się w roku 1979. Wówczas Narodowa Akademia Nauk USA opublikowała szczegółowy raport, w którym zasygnalizowano nadejście nowej ery informacyjnej opartej na rozwoju technik cyfrowych¹². Podstawą rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Stanach Zjednoczonych było rozpoczęcie realizacji planu odwołującego się do koncentracji badań nad nowymi technologiami w celu obrony przed komunizmem¹³. Szczególnie ważnym wydarzeniem z punktu widzenia rozwoju społeczeństwa informacyjnego było także utworzenie sieci ARPANet, której zasadniczym celem miała być wymiana informacji pomiędzy komórkami badawczymi znajdującymi się w cywilnych i wojskowych instytucjach badawczych. Dała ona początek internetowi¹⁴. Rozwój usługi World Wide Web (WWW), upowszechnienie przeglądarki Netscape i wielu innych towarzyszących rozwiązań – wszystko to przyczyniło się do globalnego i powszechnego wykorzystania sieci¹⁵.

Najważniejszą cechą społeczeństwa informacyjnego jest produkcja, gromadzenie oraz obieg informacji. Jest to niezbędny warunek jego funkcjonowania. Komputer, dostęp do internetu i całość technik cyfrowych stają się jednymi z najważniejszych aspektów życia i pracy jego członków¹⁶. Społeczeństwo informacyjne ukonstytuowane jest przez powszechny dostęp do komputerów, ale także umiejętność wykorzystania tychże, rozwiniętą i relatywnie powszechną wiedzę informatyczną oraz akceptację społeczną tych przejawów cywilizacyjnych. Czynnikiem uznawanym za niezbędny, ale prawdopodobnie również przyczyną powstania społeczeństwa informacyjnego było pojawienie się i szybki rozwój technologii informacyjnych (m.in. internetu)¹⁷. Społeczeństwo informacyjne wykorzystuje zatem wszystkie zdobycze technologii do tego, aby

¹¹ A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, A. Wódkowski, *e-Usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 11.

¹² J. Hartley, *Budowanie zrębów społeczeństwa informacyjnego w Japonii*, „Przekazy i Opinie” 1988, nr 1–2; A.M. Wilk, *Państwo w dobie społeczeństwa informacyjnego – perspektywa strategicznych zmian*, [w:] R. Skubisz (red.), *Internet 2000. Prawo – ekonomia – kultura*, Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin 2000, s. 194, za: M. Golka, *Czym jest społeczeństwo informacyjne?*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2005, nr 4, s. 253.

¹³ M. Kęsy, *Społeczeństwo informacyjne w rozwoju cywilizacyjnym ludzkości*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011, s. 79.

¹⁴ A. Szewczyk, *Społeczeństwo informacyjne – nowa jakość życia społecznego*, [w:] A. Szewczyk (red.), *Społeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, Difin, Warszawa 2007.

¹⁵ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu...*, *op.cit.*, s. 3–4.

¹⁶ *Idem*, *Czym jest...*, *op.cit.*, s. 254.

¹⁷ M. Kęsy, *Społeczeństwo informacyjne...*, *op.cit.*, s. 76.

skutecznie tworzyć i komunikować się z wykorzystaniem treści, które w ten sposób zostały wytworzone.

Aktualnie jednym z głównych kanałów przepływu informacji, komunikatów stają się social media. Współcześnie w coraz większym stopniu korzystają z nich też firmy. Chodzi zarówno o podmioty, które z nich korzystają, jak i te, które współuczestniczą w ich tworzeniu i rozwijaniu. Tym samym można uznać, iż media społecznościowe – dynamicznie rozwijające się w ramach zmian technologicznych – także są elementem wsparcia dla działań realizowanych w ramach społeczeństwa informacyjnego.

W oparciu o doświadczenia własne, ale również analizy badawcze i wnioskowanie przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy jej autor przygotował podzielony na dwie grupy wykaz tego, co umożliwiają media społecznościowe, jeśli zastosuje się je w komunikacji:

- w ramach relacji biznesowych:
 - wzmocnienie przepływu informacji pomiędzy zaangażowanymi w cały proces podmiotami;
 - reagowanie na pojawiające się trendy w gospodarce;
 - wspieranie kluczowych procesów analitycznych wzmacniających gospodarkę i jej rozwój;
 - wspieranie szeroko rozumianych aktywności w zakresie budowania i utrzymywania wizerunku marki;
 - budowanie obrazu oczekiwanego i zgodnego z założeniami, jakie przyjmuje podmiot gospodarczy;
 - wzmocnienie możliwości prowadzenia prac badawczych w zakresie potrzeb klientów;
- w ramach relacji społecznych:
 - tworzenie wymiany myśli i poglądów;
 - prezentowanie stanowisk i ocen;
 - tworzenie miejsca aktywności społecznej;
 - budowanie świadomości i edukację.

Powyższy wykaz to tylko dość ogólny wybór, który jednak wyraźnie wskazuje na rolę i znaczenie mediów społecznościowych w ramach budowy społeczeństwa informacyjnego.

1.2. Klasyfikacja mediów społecznościowych

Wirtualny świat stał się na dobre elementem środowiska społecznego współczesnego człowieka, nie mniej ważnym od bezpośredniej styczności i kręgów środowiskowych jednostki¹⁸. Media społecznościowe można zdefiniować jako zestaw narzędzi internetowych, które wspierają interakcje społeczne pomiędzy ich użytkownikami¹⁹. Są interaktywne, mają charakter cyfrowy. Oprócz globalnych platform, jak Facebook, YouTube czy Twitter, do obszaru nowych mediów zalicza się również blogi, takie narzędzia, jak Wikipedia, Digg, Myspace, Second Life i wiele innych. Nowe media to zatem nie tylko media społecznościowe, ale także przestrzeń dla indywidualnych praktyk, takich jak pisanie postów czy nagrywanie podcastów²⁰. Wśród wyróżniających cech nowych mediów zwraca się uwagę przede wszystkim na: wzajemne powiązanie, dostęp indywidualnych użytkowników, którzy mogą występować zarówno w charakterze nadawców, jak i odbiorców, interaktywność, wielość sposobów użycia i otwartość, wszechobecność, niedookreśloność przestrzenną i delokalizację²¹.

Media społecznościowe wspomagają proces dzielenia się informacjami, co dokonuje się za pośrednictwem odpowiednich aplikacji i systemów informatycznych. Głównym polem działania social mediów jest tworzenie platformy komunikacji (dialogu) pomiędzy użytkownikami, którzy budują swoje sieci kontaktów i relacji, zaś jedną z najważniejszych cech mediów społecznościowych jest interaktywność²². Komunikacja interaktywna wymaga obecności co najmniej dwóch osób, które wchodzi z sobą w interakcję²³. Media społecznościowe ją umożliwiają, a jednocześnie nie wymagają bezpośredniego kontaktu uczestników, co stanowi ich przewagę nad komunikowaniem tradycyjnym. Dlatego właśnie współcześnie stały się jednym z kluczowych elementów składowych nie tylko życia, ale również pracy. Tym, co przede wszystkim odróżnia je od mediów

¹⁸ B. Maj, *Komunikacja wirtualna – możliwości i ograniczenia*, [w:] M. Wawrzak-Chodaczek (red.), *Komunikacja społeczna w świecie wirtualnym*, Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 61.

¹⁹ K. Janc, *Media społecznościowe w czasie pandemii – przykład profili wrocławskich rad osiedla na Facebooku*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 2020, nr 12, s. 11.

²⁰ M. Bereźnicka, *New media in communication – challenges and needs*, „Logopedia Silesiana” 2021, t. 10, nr 1, s. 2/22.

²¹ D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa, s. 57, za: M. Szpunar, *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 4(35), s. 32.

²² B. Barańska, *Społeczna przestrzeń internetu*, [w:] R. Maćkowska (red.), *Public relations. Efektywne komunikowanie w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010, s. 426.

²³ B. Aouil, *Komunikowanie w internecie – narzędzia, specyfika i właściwości*, [w:] M. Wawrzak-Chodaczek (red.), *Komunikacja społeczna w świecie wirtualnym*, Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 15.

tradycyjnych, takich jak radio, telewizja czy prasa, jest możliwość interaktywnego i stałego włączania się w dialog.

Choć media społecznościowe zostały stworzone do interakcji pomiędzy ludźmi, stały się także istotne z perspektywy funkcjonowania firm, organizacji i jednostek samorządowych. Są tanim, dostępnym, a zarazem efektywnym narzędziem, które umożliwia rozpowszechnianie informacji, komunikację czy nawet ukazywanie transparentności działań samorządów lokalnych²⁴.

W Polsce najczęściej wykorzystywane są serwisy YouTube oraz Facebook i jego komunikator internetowy – Messenger²⁵. Głównie z nimi utożsamiane jest pojęcie mediów społecznościowych. Jest to jednak bardzo ograniczone spojrzenie, dlatego aby w pełni zrozumieć temat, konieczne jest przyjrzenie się wybranym podziałom. Media społecznościowe szeregowane są w różny sposób, ponieważ każdy autor klasyfikacji dokonuje według własnej koncepcji, biorąc pod uwagę wybrane przez siebie kryteria. Opisane poniżej przykłady należy uznać za poglądowe, co wynika z faktu, iż social media stale się rozwijają i poszerza się ich zakres, a przedstawione podziały nie zawsze uwzględniają aktualne dane i bieżące informacje.

Jednym z bardziej popularnych i dość szeroko wykorzystywanych podziałów jest ten, który opisali jeszcze w 2010 roku w swojej pracy Andreas Kaplan i Michael Haenlein. Choć od daty jego powstania upłynęło dość dużo czasu, można przyjąć tę klasyfikację za punkt wyjścia. Zgodnie z nią wyróżnia się sześć rodzajów mediów społecznościowych:

- nastawione na kooperację (*collaborative projects*), np. Wikipedia;
- blogi oraz mikroblogi, fora dyskusyjne, np. Wordpress.com, Blogger.com, Reddit, Quora;
- służące współdzieleniu zasobów (*content communities*), np. YouTube, Flickr czy Slideshare, Instagram;
- nastawione na budowanie i podtrzymywanie relacji (*social networking sites*), np. Facebook, Twitter, LinkedIn;
- o profilu gamingowym (*virtual game worlds*), np. Massive Multiplayer Online Games, World of Warcraft;
- będące wirtualnym światem (*virtual communities*), np. Second Life²⁶.

²⁴ K. Janc, *Media społecznościowe...*, *op.cit.*, s. 11.

²⁵ S. Kemp, *Digital 2020: Poland*, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-poland>, s. 40 (27.08.2020).

²⁶ A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons” 2010, no. 53, s. 59–68.

Wraz z rozwojem nowych form mediów społecznościowych klasyfikacja ta w ciągu ostatniej dekady została rozwinięta i uzupełniona. Dodano nowe rodzaje social mediów:

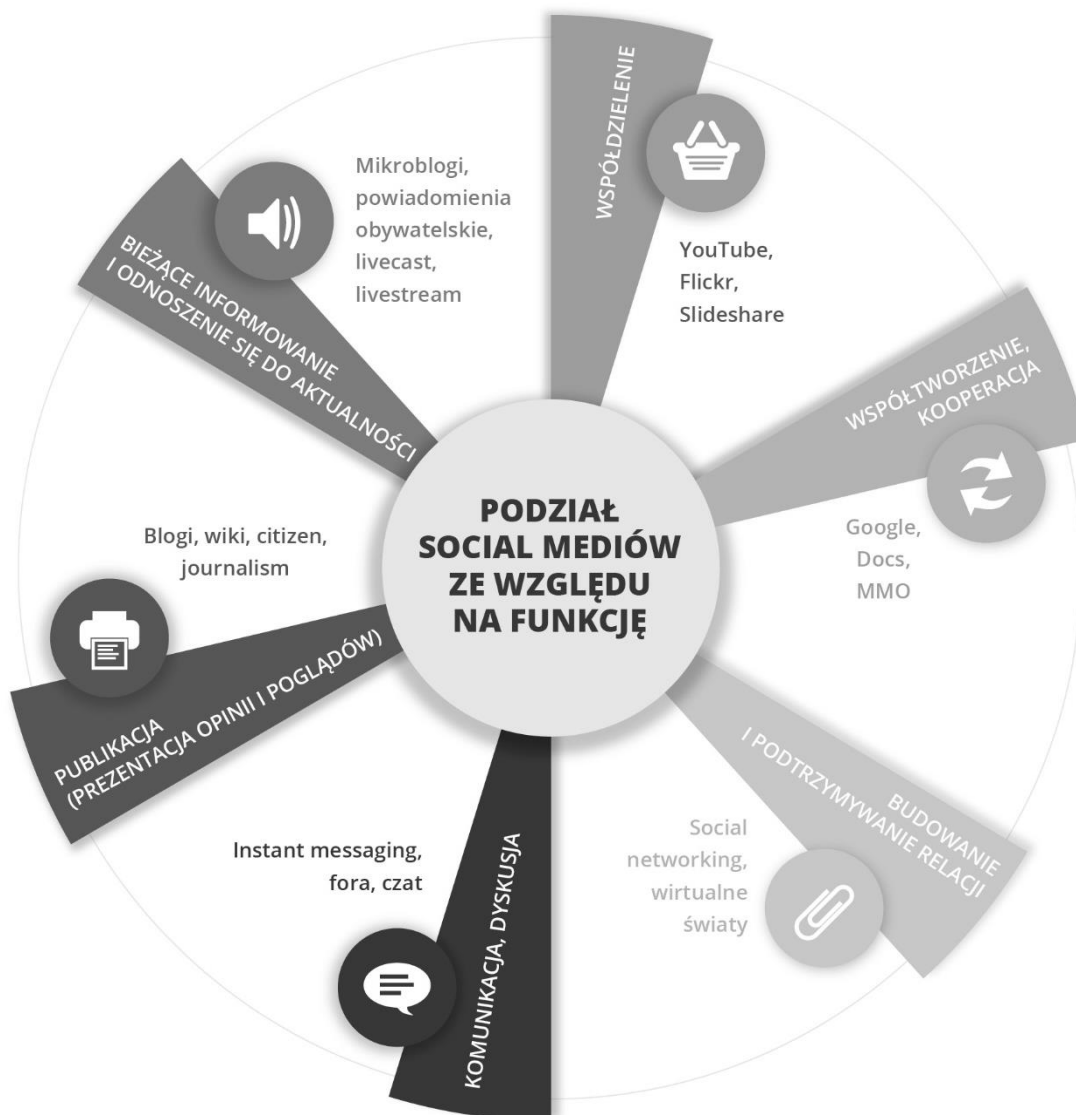
- wykorzystywane do recenzji (*consumer review networks*), np. Yelp, Zomato, TripAdvisor;
- platformy shoppingowe (*social shopping networks*), np. Polyvore, Etsy, Fancyl;
- ukierunkowane na konkretne zainteresowania, np. Goodreads, Houzz, Last.fm²⁷.

Nieco odmienne podejście do podziału mediów społecznościowych zaproponowali Thomas Aichner i Frank Jacob. Opracowali oni klasyfikację, uwzględniając stopień wykorzystania social mediów. Podział ten jest zdecydowanie bardziej rozbudowany od poprzedniego, obejmuje bowiem 13 kategorii. Jego autorzy oprócz tradycyjnych blogów (*blogs*) wyróżnili odrębną kategorię, jaką są mikroblogi (*microblogs*), wśród których znajduje się Twitter. Podział uwzględnia także media o charakterze biznesowym, takie jak LinkedIn. Wikipedię sklasyfikowano jako projekt oparty na współpracy (*collaborative projects*). Kolejne kategorie to fora (*forums*), do których należy np. Gaiaonline.com, witryny do udostępniania zdjęć (*photo sharing*), np. Flickr i Photobucket, oraz portale umożliwiające przegląd i recenzje informacji dotyczących produktów/usług (*products/services review*), np. Amazon. Oprócz tego wyróżnia się serwisy, dzięki którym można tworzyć i gromadzić zakładki internetowe (*social bookmarking*), np. Pinterest, serwisy wideo, takie jak YouTube, a także gry społecznościowe (*social gaming*) i wirtualne światy (*virtual worlds*). Osobną kategorię, do której zakwalifikowano Facebook, tworzą sieci społecznościowe (*social networks*)²⁸.

Oprócz klasyfikacji zaproponowanych przez zagranicznych ekspertów, praktyków i naukowców są także takie, które zostały opisane w literaturze polskiej. Dominik Kaznowski stworzył dość uniwersalną klasyfikację mediów społecznościowych (ryc. 1) w oparciu o potrzeby, jakie one zaspokajają.

²⁷ G. Kakkar, *Types of social media*, <https://www.digitalvidya.com/blog/types-of-social-media/> (7.06.2021).

²⁸ T. Aichner, F. Jacob, *Measuring the degree of corporate social media use*, „International Journal of Market Research” 2015, no. 57(2), s. 259–260.



Rycina 1. Klasyfikacja mediów społecznościowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Kaznowski, *Podział i klasyfikacja social media*, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media/> (29.08.2020).

Jak widać na rycinie 1, w poszczególnych kategoriach wyodrębnił Kaznowski media, które służą do:

- publikacji wszelkiego rodzaju opinii (ich użytkownicy w sposób otwarty mogą wyrażać swoje zdanie), np. blogi, wiki, serwisy dziennikarstwa obywatelskiego;
- budowania i utrzymywania relacji (najbardziej popularna kategoria), np. serwisy typu *social networking* i wirtualne światy;
- współdzielenia zasobów (dzięki nim użytkownicy dzielą się grafikami, zdjęciami, materiałami wideo, prezentacjami itp., a ich przechowywanie i udostępnianie odbywa się z poziomu serwerów sieciowych), np. YouTube, Flickr i Slideshare;

- współtworzenia albo współdziałania użytkowników, które może mieć charakter krótko- i długookresowy, np. MMO (*Massive Multiplayer Online Games*);
- komunikacji i dyskusji (ich głównym zadaniem jest budowanie i utrzymywanie relacji), np. fora i komunikatory internetowe;
- relacjonowania i prezentowania aktualności, np. mikroblogi, serwisy alertowe (powiadomienia obywatelskie), serwisy *livestream* albo *livecast*²⁹.

Przy dogłębnej analizie mediów społecznościowych należy wziąć pod uwagę jeszcze takie serwisy, jak TikTok, Snapchat, Instagram, Pinterest³⁰, pamiętając przy tym – co istotne dla tematu dysertacji – że nie każdy z nich może zostać wykorzystany w działaniach komunikacyjnych prowadzonych przez różne grupy podmiotów gospodarczych.

Serwisy społecznościowe wykorzystywane są do różnych celów – osobistych, zawodowych, handlowych³¹. Osoby prywatne za ich pośrednictwem informują o swoim życiu, poznają się nawzajem, pozyskują wiedzę o produktach czy usługach. Jako ciekawostkę warto wskazać, że aż 90% dzieci do drugiego roku życia ma swój *digital shadow*, czyli związany z nimi ślad w internecie³². Firmy dzięki mediom społecznościowym budują swój wizerunek, reklamują siebie i swoją ofertę, wzmacniają markę, ale przede wszystkim wykorzystują je do sprzedaży. Działania prowadzone za pośrednictwem mediów społecznościowych we wszystkich wskazanych obszarach są skuteczne. Wynika to przede wszystkim ze stałego wzrostu liczby użytkowników social mediów oraz ich zaangażowania. Jest to tania platforma do prowadzenia różnego rodzaju działań reklamowych czy szerzej – promocyjnych. Jak podaje Statista, niemiecki portal internetowy, który udostępnia dane gromadzone przez instytuty badań rynku i opinii oraz pochodzące z sektora gospodarki, a także statystyki urzędowe, Facebook w 2012 roku posiadał miliard użytkowników na całym świecie, podczas gdy w drugim kwartale 2021 roku było to już 2,8 mld użytkowników³³.

Media społecznościowe służą jako wsparcie sprzedaży, ale też, co ważniejsze długofalowo – do budowania wizerunku. Nietrudno wskazać kilka kluczowych korzyści, które płyną z ich wykorzystania, np.:

²⁹ D. Kaznowski, *Podział i klasyfikacja social media*, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media/> (29.08.2020).

³⁰ IAB Polska, *Przewodnik po social media w Polsce 2019/2020*, <https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/01/IAB-Przewodnik-po-Social-Media-w-Polsce-2019-2020-1.pdf> (8.06.2021).

³¹ B. Alturas, C. Almeida, *Social networks as a platform for business marketing*, LCBR European Marketing Conference, Lisboa 2015.

³² M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem w social media*, Helion, Gliwice 2014, s. 10–11.

³³ *FB Earnings Presentation Q2 2021*, https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2021/q2/Q2-2021_Earnings-Presentation.pdf (30.01.2022).

- firma ma szansę na lepsze zrozumienie klientów, którzy mogą dzielić się z nią swoimi obserwacjami, wiedząc, że wpis na mediach społecznościowych nie pozostanie bez odpowiedzi;
- media społecznościowe umożliwiają przedsiębiorstwom niemal natychmiastową reakcję na skargi, pytania i wątpliwości klientów (według danych „Forbesa” 71% konsumentów, którzy otrzymują szybką odpowiedź w mediach społecznościowych, twierdzi, że jest bardziej skłonnych polecać daną markę, tym samym buduje się ich zaufanie do niej);
- social media są bardzo efektywnym kosztowo działaniem marketingowym, gdyż dzielenie się treścią za ich pośrednictwem nie wiąże się z ponoszeniem kosztów;
- prezentacja szerokiej gamy produktów i usług w mediach społecznościowych zwiększa sprzedaż³⁴.

Trzeba jednak pamiętać, że oprócz pozytywnego wpływu mediów społecznościowych korzystanie z nich może wygenerować wiele negatywnych konsekwencji. Pekka Aula podaje przykład takiego właśnie oddziaływania social mediów na firmy, opisując przypadek United Airlines, przewoźnika lotniczego, który po uszkodzeniu gitary pasażera odmówił odszkodowania. Ponieważ był to zawodowy muzyk, napisał piosenkę w stylu country, opisując swoje zmagania z linią lotniczą, i w 2009 roku zamieścił ją na YouTube. Utwór szybko zyskał wielomilionową widownię, a w czasie, kiedy powstawała niniejsza dysertacja, liczba odsłon filmu wynosiła ponad 20 mln. Temat stał się nośny, szeroko opisywano go w mediach, na forach informacyjnych, w prasie i telewizji. Ostatecznie zmuszony tak istotnym rozgłosem przewoźnik zareagował ofertą ugody³⁵.

W podsumowaniu warto wskazać kilka istotnych liczb, które obrazują skalę dotyczącą mediów społecznościowych. YouTube będący jednym z najstarszych serwisów wideo powstał w roku 2005 roku i według danych Gemius/PBI (maj 2019 roku) jest trzecią najczęściej odwiedzaną stroną w Polsce (19 mln użytkowników). Z Twittera korzysta w Polsce ponad 6 mln użytkowników, głównie dziennikarzy, polityków i liderów opinii. LinkedIn tylko w Polsce ma około 3,5 mln użytkowników, zaś głównymi jego adresatami są członkowie kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla. Snapchat posiada 2,5 mln realnych użytkowników, zaś Pinterest – 2,8 mln. Jeden z najmłodszych serwisów

³⁴ T. Singh, R. Sinha, *The Impact of Social Media on Business Growth and Performance in India*, „International Journal of Research in Management & Business Studies” 2017, no. 4(1).

³⁵ P. Aula, *Social media, reputation risk and ambient publicity management*, „Strategy and Leadership” 2010, no. 38(6).

– TikTok – dociera do najmłodszej grupy użytkowników spośród wymienionych³⁶. Zaprezentowane wybrane statystyki pokazują skalę i potencjał, jaki posiadają wskazane media.

Powyższe dane są potwierdzeniem siły, jaką mają media społecznościowe. Miliony ludzi codziennie dokonują zakupów i podejmują inne decyzje na podstawie informacji zawartych w mediach społecznościowych, dlatego tak istotne jest – szczególnie z punktu widzenia firmy – odpowiednie planowanie i realizowanie działań z wykorzystaniem tych kanałów komunikowania i budowania efektów sprzedażowych.

1.3. Wpływ zmian w dostępie do mediów społecznościowych na aktywności komunikacyjne przedsiębiorstw

Współcześnie dostęp do sieci uznaje się za powszechny. Jak podaje firma badawcza i analityczna Gemius/PBI, we wrześniu 2020 roku z możliwości, jakie daje internet, skorzystało 27,7 mln Polaków (14,1 mln kobiet oraz 13,6 mln mężczyzn), którzy wykonali łącznie 55,4 mld odsłon. Warto dodać, iż przeciętny internauta spędzał w sieci blisko 2 godziny i 4 minuty dziennie. Badania te wskazują również, iż najbardziej aktywnym pod względem liczby użytkowników sieci dniem miesiąca był wtorek 1 września (23,5 mln osób), zaś najmniej osób korzystało z internetu w sobotę 19 września (21,9 mln)³⁷. Warto pokazać także dynamikę zmian w tym zakresie. Już kilka miesięcy później, a mianowicie w styczniu 2021 roku, liczba internautów wyniosła 29,1 mln, zaś średnio dziennie z internetu korzystało 25,4 mln osób³⁸. W grudniu tego roku liczba internautów wyniosła 29,7 mln, zaś średnio dziennie korzystało z niego 24,9 mln osób³⁹.

Internet wykorzystywany jest do realizacji nie tylko funkcji społecznych, ale także zawodowych. Przedsiębiorstwa bez względu na to, czy są to podmioty oferujące produkty, czy usługi, sieć traktują jako wsparcie w procesach zarządczych, nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji biznesowych. Sprzedaż coraz częściej przenosi się do sieci lub w ten sposób jest wspomagana. Kontakty z klientami, zarówno te epizodyczne, jak i stałe, również przenoszą się na ten grunt. Nawet procesy reklamacyjne bywają inicjowane właśnie za

³⁶ IAB Polska, *Przewodnik po social media...*, op.cit.

³⁷ PBI, *Polscy internauci we wrześniu 2020*, <https://pbi.org.pl/raporty/polscy-internauci-we-wrzesniu-2020/> (20.02.2021).

³⁸ Interaktywnie.com, *Polscy internauci w styczniu 2021 roku. Oto najpopularniejsze aplikacje i portale*, <https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/polscy-internet-w-styczniu-2021-roku-oto-najpopularniejsze-aplikacje-i-portale-260876> (31.01.2022).

³⁹ *Ibidem*.

pośrednictwem kanałów sieciowych. Podobnie jest ze skargami, które łatwiej jest konsumentom uzewnętrznić za pośrednictwem Facebooka czy Google, niż wprost zakomunikować w siedzibie firmy. Internet umożliwia wybór zasięgu upowszechnianej informacji od globalnego do celowo ograniczonego, pozwala na bezpośrednie dotarcie do adresatów oraz elastyczną i szybką reakcję⁴⁰. To wszystko wpływa na zmiany, jakie dokonują się wewnątrz firm, w ich strukturach organizacyjnych. Sieć staje się elementem wsparcia procesów biznesowych, ale wymusza niejako w przedsiębiorstwach wdrażanie rozwiązań opartych na technologiach informacyjnych i informatycznych.

Głównym powodem, dla którego spędzamy coraz więcej czasu online, są media społecznościowe (średnio 2 godziny dziennie)⁴¹. To one stanowią najbardziej efektywny kanał komunikacji marketingowej⁴², który wykorzystuje się zarówno w dużych krajowych i międzynarodowych korporacjach, jak i małych oraz średnich firmach. Z mediów społecznościowych w 2020 roku korzystało na świecie ponad 3,8 mld użytkowników, co stanowi blisko połowę ludności. Wartość ta stale się zmienia, np. w stosunku do 2019 roku wzrosła o ponad 9%, co oznacza 321 mln nowych użytkowników. Co drugi mieszkaniec Polski wykorzystuje media społecznościowe codziennie, czyli ponad 19 mln rodaków ma stały dostęp do zamieszczanych tam treści. Tylko w ciągu kilku miesięcy na przełomie 2019 i 2020 roku przybyło 1,4 mln nowych użytkowników (7,8%)⁴³. Zainteresowanie tą platformą komunikacji wzrasta w sposób stały. Dynamicznie zmieniają się liczby osób korzystających z głównych serwisów społecznościowych, takich jak Facebook, Instagram, WhatsApp i Twitter, oraz komunikatorów, np. Messenger⁴⁴. Statystycznie na jednego internautę przypada ponad osiem różnych kont w mediach społecznościowych, zaś średnio 32% polskich użytkowników wykorzystuje social media również w celach służbowych⁴⁵. Zaprezentowane dane wskazują, jak duży potencjał biznesowy tkwi w tym kanale komunikacji.

Współcześnie obecność firmy w mediach społecznościowych jest czymś naturalnym, tak jak naturalne jest posiadanie przez osobę fizyczną konta na Facebooku. Jeśli firma poszukuje rozwiązań optymalnych kosztowo, social media to doskonały wybór. Korzystanie z nich jest – po pierwsze – skuteczne, a po drugie – może być też efektywne.

⁴⁰ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 494–495.

⁴¹ Interaktywnie.com, *Polski internet...*, *op.cit.*

⁴² A. Read, *The State of Social 2018. Report: Your Guide to Latest Social Media Marketing Research*, <https://buffer.com/resources/state-of-social-2018> (10.03.2020).

⁴³ S. Kemp, *Digital 2020...*, *op.cit.*, s. 40.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 43.

⁴⁵ *Ibidem*, s. 93–94.

Aktywność przedsiębiorstw w tym obszarze ułatwia prowadzenie dialogu z użytkownikami. Jest to platforma umożliwiająca przekazywanie komunikatów, informowanie, ale także źródło wiedzy, która jest bardzo istotnym elementem pracy organizacji. Media społecznościowe umożliwiają przeprowadzenie tzw. białego wywiadu. Jest to technika polegająca na pozyskiwaniu i analizie informacji z jawnych i ogólnie dostępnych źródeł⁴⁶. Dzięki temu firmy zyskują nie tylko dane na temat konkurencji, ale też np. wsparcie w procesie rekrutacji. Zdarzają się sytuacje, gdy nie dochodzi do zatrudnienia potencjalnego pracownika z powodu jego aktywności oraz przeszłości widocznej w social mediach.

Wiele osób odpowiedzialnych za prowadzenie aktywności promocyjnych w firmach uważa, że media społecznościowe są istotne z punktu widzenia strategii ich przedsiębiorstwa⁴⁷. Wykorzystuje się je do komunikowania, aktywności wizerunkowych, ale także sprzedażowych. Internauci śledzą marki w social mediach. Bywa, że są członkami tworzonych przez firmy społeczności. Dla wielu obserwatorów, potencjalnych klientów, obecność przedsiębiorstw w serwisach społecznościowych ma ogromne znaczenie, bo potwierdza ich faktyczne istnienie.

Wraz ze wzrostem liczby użytkowników sieci rozwijają się zasoby sklepów internetowych. Konsumenci nie wyobrażają sobie braku możliwości korzystania z zakupów za pośrednictwem internetu, w coraz większym zakresie decyzje zakupowe podejmują oni online. Wybory klientów determinowane są nie tylko reklamami czy szeroko rozumianą promocją, ale również opiniami innych użytkowników, jakie ukazują się na temat produktu czy firmy w przestrzeni internetowej. Recenzje produktów tworzone są już nie tylko przez ekspertów, znawców tematu. Często rolę lidera opinii pełni osoba, która niekiedy nawet pod pseudonimem wypowiada się w komentarzach pod postami czy na swoich profilach społecznościowych. Internauci obok tradycyjnego polecenia produktów czy usług firmy sympatię do ulubionych marek przejawiają poprzez śledzenie ich profili w social mediach. Udostępniają także publikowane tam treści⁴⁸. Trzeba jednak zaznaczyć, że media społecznościowe – z jednej strony – przyczyniają się do budowania wizerunku, ale z drugiej strony – mogą być też elementem składowym kryzysów, jakich marka doświadcza. Tak jak pozytywne komentarze mają wpływ na decyzje zakupowe, tak samo

⁴⁶ A. Bodziony, *Biały wywiad*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Bia%C5%82y_wywiad (8.06.2021).

⁴⁷ Buffer, *State of Social*, <https://buffer.com/state-of-social-2019> (10.03.2020).

⁴⁸ Mobile Institute, *Love 4 Brands*, <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/mi-pub/raporty/Love4BrandsDlaczegoKochamyMarki.pdf>, s. 16 (10.03.2020).

w przypadku negatywnych wpisów na temat firmy potencjalni klienci na ich podstawie są w stanie zrezygnować z zakupu produktu lub usługi⁴⁹.

Współcześnie obserwujemy wzrastającą świadomość klientów, jeśli chodzi o znaczenie opinii przy wyborze przez innych użytkowników sieci określonego produktu. Zdają sobie z tego sprawę również sami właściciele marek. Konsumenci wiedzą, że są w stanie wywołać kryzys marki, i zdarza się, że wystawiają firmę celowo na próbę. W takich sytuacjach postawa przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych i to, jak zareaguje w sytuacji problemowej, wpływa na postrzeganie podmiotu w oczach innych użytkowników sieci. Jeżeli przedsiębiorstwo prowadzi odpowiednią komunikację, potrafi przeprosić czy przyznać się do popełnionych błędów, wówczas konsumenci są częściej gotowi do skorzystania z jego produktów czy usług. W takiej sytuacji z oferty firmy rezygnuje co czwarty internauta⁵⁰.

Mając na uwadze powyższe, warto podkreślić, iż obecność przedsiębiorstwa w mediach społecznościach to coś naturalnego, właściwego i najczęściej wpisywana jest w strategię public relations czy marketingowe. Zaangażowanie, ale także budowanie przez firmę określonych społeczności wokół marek może wzmocnić efekt, jakiego ona oczekuje, pod warunkiem że prowadzone działania ubierze się w konsekwentnie wdrażaną i zawierającą dobrze opracowane wskaźniki strategię. Tym samym przedsiębiorstwa zmuszone są niejako do aktywności, które wywołują – jednej strony – zmiany w strukturach organizacyjnych, z drugiej zaś – konieczność wdrażania nowych kanałów i metod dotarcia do grup docelowych.

1.4. Zmiany w języku komunikowania

Pojęcie komunikacji w literaturze pojawiło się pod koniec XIX wieku. Przez lata powstało wiele definicji, które niekiedy znacząco od siebie odbiegały ze względu na różne podejście do opisywanego zjawiska⁵¹. Komunikacja określana była przez poszczególnych autorów jako sytuacja, transmisja, mechanizm, narzędzie lub reakcja. Jedną

⁴⁹ ASAP Care 24, *Konsumenci, marki i nowa komunikacja. Raport z badania preferencji konsumentskich w kanałach online 2019*, <https://nowymarketing.pl/a/21987,asap-care-24-konsumenci-marki-i-nowa-komunikacja-raport>, s. 57 (10.03.2020).

⁵⁰ *Ibidem*, s. 37–57.

⁵¹ B.A. Sypniewska, *Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2015, t. 21.

z kategorii opisywanych w literaturze jest komunikowanie interpersonalne rozumiane jako porozumiewanie się, przekazywanie myśli i podawanie wiadomości. Możemy też znaleźć termin „komunikacja interpersonalna” definiowany jako cykliczny proces dawania i otrzymywania informacji, proces dawania i otrzymywania informacji w tym samym czasie czy alienujący lub wyzwalający proces sprzężenia zwrotnego. Składowymi procesami komunikowania są: nadawca, odbiorca, komunikat, kanał, kodowanie, dekodowanie i sprzężenie zwrotne⁵².

Stałym elementem procesu komunikacji są zmiany, jakie nieustannie zachodzą w języku komunikowania, i to właśnie one zostaną omówione w tej części dysertacji. Ponadto autor odniesie się do kwestii błędów. Zawarte tutaj treści stanowią podstawę przeprowadzanych w dalszych rozdziałach analiz, które prowadzą do określenia głównych problemów, z jakimi radzą sobie współczesne przedsiębiorstwa przede wszystkim w kontekście komunikacji.

1.4.1. Komunikowanie jako element wspierający zarządzanie

Komunikowanie współcześnie odgrywa coraz większą rolę w procesie kształtowania docelowych relacji. Dotyczy to także firm. Wiele przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę z zachodzących zmian i podejmuje działania zmierzające do wzmocnienia swojej pozycji w tym obszarze. Zatrudnia się specjalistów zajmujących się public relations, angażuje rzeczników prasowych oraz osoby, które odpowiadają w firmie zarówno za komunikację wewnętrzną, jak i z otoczeniem zewnętrzną. Świadomość w tym zakresie jest ważna i z pewnością jest to podstawowy czynnik, który sprawia, że instytucja planuje i podejmuje aktywności zmierzające do profesjonalizacji procesów komunikacyjnych. Jest ona istotna również z innego powodu. Od lat naukowcy i praktycy zwracają uwagę na błędne odczytywanie roli i znaczenia PR w biznesie, co ma wpływ na efekty komunikacyjne⁵³. Celem kluczowym działań public relations jest budowa tożsamości i wizerunku, ale z uwzględnieniem trzeciego elementu, jakim jest budowa reputacji jako przedsięwzięcia wieloaspektowego i rozłożonego w czasie⁵⁴.

⁵²P. Bora, D. Porcja, *Komunikowanie interpersonalne*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie_interpersonalne (26.09.2021).

⁵³ A. Stolarczyk, *Siedem najczęściej spotykanych grzechów głównych polskiego biznesu w podejściu do public relations*, [w:] G. Maj (red.), *Public relations w systemie komunikacyjnym organizacji*, Wyższa Szkoła Handlowa, Radom 2004, s. 27.

⁵⁴ K. Gołata, *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 157, s. 185.

Komunikacja umożliwia skuteczny dialog, ale uznawana jest też za wsparcie procesów zarządczych. Odgrywa znaczącą rolę w realizowaniu podstawowych funkcji zarządzania. Dzięki porozumiewaniu się członków organizacji oraz właściwej dystrybucji informacji możliwe jest dobre funkcjonowanie każdej jednostki⁵⁵. Pomiędzy nadawcami i odbiorcami komunikatów zachodzi wiele zależności, które ostatecznie prowadzą do uzyskania efektów korzystnych dla podmiotu gospodarczego.

Warto w tym miejscu wskazać kluczowe założenia i obszary, w których dobrze prowadzone działania komunikacyjne wspierają procesy zarządcze. W szczególności chodzi o komunikowanie:

- pomiędzy działami w firmie;
- z góry do dołu oraz z dołu do góry – komunikacja pionowa⁵⁶;
- z wykorzystaniem mediów adresowanych do otoczenia przedsiębiorstwa, poza jego fizyczną siedzibą;
- w mediach wewnętrznych, w tym nie tylko przy wykorzystaniu narzędzi tradycyjnych, ale także social mediów⁵⁷;
- zdarzeń trudnych oraz aspektów związanych z bezpieczeństwem organizacji i jej pracowników;
- kryzysowe⁵⁸;
- tematów dotyczących zatrudnienia w ramach obszaru działań HR;
- zwalniania pracowników;
- zadań i obowiązków związanych z wykonywaniem pracy przez zespoły pracownicze;
- innych aktywności wykonywanych w ramach celów, jakie przyświecają firmie.

Chcąc osadzić rozprawę jeszcze bardziej w obszarze dyscypliny, warto zwrócić uwagę, że komunikowanie w organizacji odbywa się zasadniczo na wszystkich poziomach komunikowania społecznego znanych z modelu piramidy poziomów komunikowania Denisa McQuaila.

⁵⁵ K. Smołąg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, „Studia i Prace WNEIZ” 2018, nr 52(2), s. 204.

⁵⁶ B.A. Sypniewska, *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2013, t. 18, s. 85.

⁵⁷ K. Smołąg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna...*, *op.cit.*, s. 207–208.

⁵⁸ A. Grzegorzczak, A. Kościńczak, *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 27–38.

Komunikowanie nabiera szczególnego znaczenia w kryzysach dotyczących wizerunku lub reputacji. To jest istotny problem, z którym musi się mierzyć wiele firm doświadczających sytuacji kryzysowych. W tym aspekcie dbałość o odpowiednią komunikację nabiera szczególnego znaczenia, ale dobre komunikowanie prowadzi ponadto do właściwego rozdziału zadań pomiędzy pracownikami, odpowiedniego budowania relacji oraz umiejętnego łączenia w całość wszystkich działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo, w tym również tych związanych z marketingiem czy employer brandingiem. Wskazane w niniejszym podrozdziale obszary, w których widoczny jest wpływ dobrze prowadzonej komunikacji, stanowią wybór, który z powodów oczywistych (różnorodność aktywności podejmowanych w ramach poszczególnych działalności gospodarczych) może być poszerzany. Efektem poprawnie prowadzonych działań komunikacyjnych jest skuteczna realizacja właściwie wszystkich rodzajów zadań i celów zarządczych, jakie stawia sobie przedsiębiorstwo.

Właściwie każdy poziom aktywności wewnętrznej i zewnętrznej organizacji spina kłama, którą jest dobrze prowadzone komunikowanie. Aby jednak proces ten przebiegał bezproblemowo i charakteryzował się skutecznością, potrzebne są odpowiednie umiejętności, wiedza w zakresie form komunikowania się, znajomość barier i determinantów dotyczących przepływu informacji, a także narzędzi umożliwiających wymianę komunikatów⁵⁹.

1.4.2. Błędy i bariery skutecznego komunikowania

Efektywność komunikowania definiuje się jako zdolność do spełniania intencji aktu komunikowania, czyli *najbardziej adekwatnego przenoszenia szeroko rozumianych informacji: myśli, nastrojów, opinii, wartości, od nadawcy do odbiorcy*⁶⁰. Choć proces ten powinien prowadzić do uzyskania efektów korzystnych dla firmy, może niekiedy wywoływać zagrożenie lub wręcz kryzys o charakterze wizerunkowym. Determinanty, które mogą wywołać lub spotęgować sytuację problemową, a nawet doprowadzić do jej eskalacji, pojawiają się w związku z wszystkimi składnikami aktu komunikacji. Chodzi tutaj w szczególności o:

- komunikat, który przesyłany jest pomiędzy nadawcą a odbiorcą, firmą a jej publicznością, np. pracownikami czy klientami;
- kod komunikatu, który ma wpływ na ostateczny odbiór;

⁵⁹ K. Smolağ, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna...*, *op.cit.*, s. 204–205.

⁶⁰ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu...*, *op.cit.*, s. 35.

- drożność kanału komunikacyjnego;
- szумы, jakie występują w trakcie przekazywania treści;
- sprzężenie zwrotne⁶¹.

W tym miejscu warto wskazać główne błędy komunikowania treści pomiędzy firmą a jej otoczeniem, które ostatecznie mają także wpływ na to, jak będzie odbierany nadawca komunikatów, którym może być zarówno człowiek, jak i przedsiębiorstwo czy organizacja. Należy je eliminować nie tylko z powodu potrzeby dystrybucji poprawnego materiału, treści, tekstu do zdefiniowanych odbiorców, ale również w związku z ich wpływem na wizerunek, jaki firma chce ukształtować w umysłach osób będących członkami określonych grup docelowych. Chodzi tutaj o grupy społeczne pozostające w obszarze bezpośredniego zainteresowania organizacji, które w różnej perspektywie mogą wchodzić z nią w relacje i pośrednio sprzyjać realizacji długofalowych interesów przedsiębiorstwa⁶².

Komunikat uznawany jest za zakodowaną treść informacji przesyłanej od źródła (nadawcy) do odbiorcy bezpośrednio lub z wykorzystaniem pośredników. Przyjmuje on postać zarówno przekazów werbalnych, jak i niewerbalnych. W procesie komunikowania mamy do czynienia z wieloma aktywnościami wynikającymi stąd, że po dwóch stronach znajdują się często bardzo różne jednostki lub grupy, co wpływa destabilizująco lub istotnie ogranicza ostateczny odbiór przekazywanych treści. Warto ponadto zdawać sobie sprawę z dodatkowych czynników, które zakłócają nadawanie i odbieranie przekazu, utrudniając skuteczną komunikację. Mowa tutaj o szumach informacyjnych, które mogą mieć charakter wewnętrzny (są powiązane z osobami, które komunikują określony zestaw treści) lub zewnętrzny (do tych zaliczamy zakłócenia płynące z otoczenia)⁶³. Temat szumów był poruszany już przez Claude'a Shannona i Warrena Weavera. Ten pierwszy dążył w swojej pracy do sformułowania matematycznej teorii telegrafu opartej na przekazie informacji, która miała skupiać się na efektach samego procesu. Wskazywał na szum powstający wewnątrz kanału, który utrudnia dekodowanie w odbiorniku i tym samym jest zjawiskiem niepożądanym. Dla obu badaczy szum oznaczał zakłócenia mogące wpłynąć na proces odbioru sygnału, który powinien być analizowany głównie jako kwestia techniczna. Jednak późniejsze badania w tym zakresie pozwoliły na rozszerzenie modelu. Dzięki temu rozumienie

⁶¹ *Materiały szkoleniowe z zakresu: Efektywna komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych*, MDDP Akademia Biznesu, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, s. 7–67.

⁶² A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie...*, *op.cit.*, s. 103.

⁶³ Ch. Hamilton, *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 48.

szumu zostało zmodyfikowane tak, aby obejmował on kwestie semantyczne, pragmatyczne czy kontekst, w których proces ma miejsce⁶⁴. Idąc dalej, należy zwrócić uwagę na fakt, iż szumem może być zarówno zbyt duża ilość informacji zawartych w komunikacie, jak i czynniki psychologiczne, takie jak silne emocje czy w końcu nawet odmienne przekonania. Informacja po dotarciu do odbiorcy jest przez niego dekodowana. Z uwagi na to, że przepuszcza on treść przez pryzmat własnych odczuć, doświadczeń i emocji, przyjmuje się, że odebrany komunikat nie jest identyczny z tym, jaki został wysłany przez nadawcę⁶⁵. Stąd mowa o odbiorze niezgodnym z intencją twórcy przekazu czy nawet całkowitym braku zrozumienia pomiędzy stronami uczestniczącymi w komunikacji. Możemy zatem uznać, że w trakcie komunikowania pojawiają się błędy, które w najbardziej ogólnej klasyfikacji należy podzielić na dwie grupy:

- błędy wewnętrzne,
- błędy zewnętrzne.

Jak zauważa Barbara A. Sypniewska, *komunikacja wewnętrzna jest szczególnie podatna na różnego rodzaju zniekształcenia i przekłamania, ponieważ dotyczy ona ludzi i ich indywidualnych cech charakteru, przekonań, postaw czy też przyzwyczajień*⁶⁶. Z drugiej strony dobrze prowadzony proces przepływu informacji wspiera komunikację pomiędzy działami w firmach, dlatego w wielu podmiotach gospodarczych aspekt ten poddaje się testom, sprawdzając poprawność komunikowania i wychwytyjąc ewentualne błędy w tym obszarze. Badania pozwalają na określenie barier, ale także wskazanie tych obszarów, które działają poprawnie. Jeśli chodzi np. o transponowanie treści od pracowników do zarządu lub odwrotnie, bywa, że blokadą w przepływie jest średni szczebel kierowniczy, dlatego ta aktywność jest przez zarządy monitorowana i poddawana analizie.

Na bazie przeprowadzonych badań, przeglądu literatury oraz doświadczenia zawodowego za kluczowe błędy komunikacyjne o charakterze wewnętrznym autor niniejszej dysertacji przyjmuje:

- niewłaściwe prezentowanie informacji i komunikowanie ich do wnętrza organizacji, pracowników;

⁶⁴ E. Kulczycki, *Źródła Transmisyjnego ujęcia procesu komunikacji*, „Studia Humanistyczne AGH” 2012, nr 11/1, s. 27.

⁶⁵ D. Bednarska-Olejniczak, *Komunikacja wewnętrzna – istotny element marketingu personalnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 4(42), s. 223.

⁶⁶ B.A. Sypniewska, *Istota, błędy...*, *op.cit.*, s. 74.

- przekazywanie poleceń lub innych komunikatów niewłaściwym językiem, niezrozumiałym dla odbiorców;
- brak ukierunkowania na budowanie zasad, zaufanie czy zaspokajanie potrzeb, w tym komunikacyjnych, pracowników⁶⁷;
- brak świadomości kadry kierowniczej, w jaki sposób właściwie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna wpływa na zwiększenie efektywności działania organizacji⁶⁸;
- zauważanie roli komunikacji wewnętrznej dopiero w sytuacji planowanych zmian i kryzysów, których doświadcza firma⁶⁹;
- brak rozpoznania poziomu percepcji odbiorców komunikatów;
- wykorzystywanie w procesie komunikacji zbyt dużej liczby kanałów;
- wykorzystywanie w komunikacji kanałów niedostosowanych do poszczególnych grup odbiorców;
- opieranie komunikacji wyłącznie na działaniach jednostronnych, bez dialogu, zaangażowania odbiorców oraz uwzględniania sygnałów zwrotnych dotyczących zrozumienia i odbioru komunikatów;
- wykorzystywanie wyłącznie kanałów online bez wsparcia i/lub zapewnienia dostępu do sieci⁷⁰;
- blokowanie informacji lub ograniczanie dostępu do niej⁷¹;
- dopuszczanie do pojawiania się plotek;
- nieuwzględnianie barier językowych w przypadku organizacji o zasięgu międzynarodowym⁷²;
- blokowanie informacji przesyłanych z góry do dołu i na odwrót;
- nieuwzględnianie liderów opinii wewnętrznej i ich możliwości dotyczących prowadzenia dialogu z załogą;

⁶⁷ A. Mikulska, M. Grębosz, *Analiza komunikacji wewnętrznej w firmie produkcyjnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 48, s. 46.

⁶⁸ J. Cybulska, *W świecie komunikacji. Komunikacja wewnętrzna w organizacji*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2011, nr 4, s. 53–57.

⁶⁹ E. Jaska, *Znaczenie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie*, „Journal of Tourism and Regional Development” 2016, nr 5, s. 37.

⁷⁰ A. Borucka, *Komunikacja wewnętrzna w czasach kryzysu i pracy zdalnej. O czym muszą pamiętać działy HR?*, <https://hrbusinesspartner.pl/artykul/komunikacja-wewnetrzna-w-czasach-kryzysu-i-pracy-zdalnej-o-czym-musza-pamietac-dzialy-hr> (23.02.2021).

⁷¹ D. Bednarska-Olejniczak, *Komunikacja wewnętrzna...*, *op.cit.*, s. 227.

⁷² A. Rejman, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie na przykładzie działalności firmy World Courier*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 538, s. 395.

- brak umiejętności wykorzystania odpowiednich kanałów komunikacji, a nawet błędy w doborze narzędzi do komunikowania wewnętrznego;
- komunikowanie służące wyłącznie realizacji celów firmy, nieuwzględnianie celów pracowników;
- nieumiejętne stosowanie narzędzi analitycznych do pomiaru działań w ramach komunikacji wewnętrznej;
- brak umiejętności diagnozowania potrzeb pracowników w kontekście komunikacji, narzędzi itd.;
- blokadę informacyjną wewnętrzną;
- brak otwartości na nowe technologie i rozwiązania, które są efektem zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym;
- zniekształcenie motywu, gdy odbiorca słucha wybiórczo przekazywanych informacji, odbierając te, które są zgodne z jego przekonaniami, ignorując natomiast takie, które są sprzeczne, wobec których ma uprzedzenia⁷³,
- brak umiejętności rozmowy z pracownikami o porażkach, zrzucanie na nich winy bez uwzględnienia błędów popełnionych przez zarząd lub średni szczebel kierowania, np. na etapie planowania czy wykonania.

Za kluczowe błędy komunikacyjne o charakterze zewnętrznym autor dysertacji przyjmuje:

- ograniczanie przekazywania treści na zewnątrz;
- przypadkowość komunikacji, bez badań, określenia profilu odbiorców, analizy działań konkurencji, benchmarków⁷⁴;
- nieuwzględnianie różnic kulturowych wynikających z dystansu czy szoku kulturowego, uprzedzeń, cech centrali korporacji, błędów percepcji lub małego doświadczenia jednostki, jeśli chodzi o kontakty międzynarodowe⁷⁵;
- blokadę informacyjną zewnętrzną;
- tworzenie szumów spowodowanych dużą liczbą nadawców komunikatów w ramach tej samej firmy;

⁷³ B.A. Sypniewska, *Istota, błędy...*, *op.cit.*, s. 74.

⁷⁴ A. Kaj, *Właściwa komunikacja drogowskazem do sukcesu*, cz. 2: *Wskazówki dotyczące komunikacji na zewnątrz organizacji*, <https://marketerplus.pl/wlasciwa-komunikacja-drogowskazem-do-sukcesu-cz-2-wskazowki-dotyczace-komunikacji-na-zewnatrz-organizacji/> (22.02.2021).

⁷⁵ M. Grębosz-Krawczyk, *Komunikacja wewnętrzna w korporacji międzynarodowej – analiza przypadku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, nr 15(3), s. 36.

- brak wiedzy na temat odbiorców, do których chce dotrzeć nadawca, i tego, jakiej odpowiedzi od nich oczekuje⁷⁶;
- brak monitoringu treści wysyłanych na zewnątrz;
- wybiórcze wykorzystywanie kanałów komunikacji⁷⁷;
- brak zaangażowania nadawców w tworzony i wysyłany przekaz;
- błędy specjalistów ds. public relations, np. wysyłanie treści o charakterze marketingowym;
- niedostosowanie informacji do odpowiedniej grupy docelowej;
- przypadkowość wysyłanych komunikatów, brak stosownego planu i harmonogramu;
- opieranie komunikatów na niezrozumiałych dla odbiorców treściach, danych statystycznych, analizach;
- brak świadomości, że każdy komunikat może wygenerować kryzys o charakterze wizerunkowym.

Bariery komunikacyjne stanowią problem zarówno dla przełożonych, jak i podwładnych⁷⁸. Ograniczenie oddziaływania błędów może być korzystne dla ostatecznego, prawidłowego realizowania zadań związanych z public relations, które przez Jerzego Olędzkiego określone zostały jako *logistyka komunikowania każdej instytucji*⁷⁹. Unikanie ich przekłada się na ochronę wizerunku, szczególnie gdy firma mierzy się z sytuacją kryzysową. Zatem jest to podstawa w działaniach przedsiębiorstw, bowiem poprawnie prowadzona komunikacja przyczynia się do realizacji celów strategicznych organizacji. Pozwala ona na właściwe planowanie, ale także kontrolę. W sytuacji, gdy pracownicy otrzymują czytelne i spójne komunikaty, mogą wykonywać powierzone im zadania w sposób skuteczny. Dobrze zaprojektowana komunikacja wewnętrzna umożliwia kadrze pozyskiwanie wiedzy, ułatwia zrozumienie celów ustalonych przez zarząd lub przy współdziałaniu rady nadzorczej, pozwala diagnozować problemy i rozwiązywać je w sposób korzystny dla firmy. Eliminacja błędów w komunikowaniu jest zatem koniecznością. Komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna muszą być traktowane w sposób integralny i powinny pełnić kluczową rolę w kształtowaniu pozycji firmy w jej otoczeniu. Ważne jest zatem, aby na bieżąco wprowadzać w nich zmiany

⁷⁶ D. Bednarska-Olejniczak, *Komunikacja wewnętrzna...*, *op.cit.*, s. 222.

⁷⁷ K. Szymańska, *Przegląd poglądów na rolę komunikacji w organizacji*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2013, nr 1–4, s. 121.

⁷⁸ Ch. Hamilton, *Skuteczna komunikacja...*, *op.cit.*, s. 259.

⁷⁹ J. Olędzki, *Public relations i marketing medialny: zarządzanie komunikacją i wizerunkiem w nauce o mediach*, „Studia Medioznawcze” 2013, nr 4(55), s. 27.

w zakresach i obszarach wymuszanych zarówno przez pracowników, jak i trendy obserwowane w otoczeniu zewnętrznym. Podmiot, który ignoruje właściwą komunikację, naraża się na konsekwencje, w tym krytyczne zagrożenie wizerunkowe.

1.4.3. Infografika jako narzędzie wykorzystywane w procesie komunikowania

Dobrze prowadzona komunikacja coraz częściej realizowana jest w oparciu o różnorodne, dostępne powszechnie narzędzia. Sam tekst lub słowo mówione nie jest wystarczające. Nie pozwala na pełny przekaz i odpowiedni odbiór. Jest to szczególnie widoczne w mediach społecznościowych. Wymuszają one na twórcach treści wiele różnorodnych działań, które ostatecznie mają prowadzić do utrwalenia w świadomości odbiorców przekazu, z jakim wychodzi do nich przedsiębiorstwo. Z tego powodu w procesie komunikacji wykorzystuje się wiele technik i narzędzi, wśród których istotną rolę odgrywają materiały wideo, prezentacje czy podcasty. Obecnie odpowiednia wizualizacja treści staje się wymogiem czy wręcz koniecznością.

Jednym z coraz częściej wykorzystywanych w procesie komunikowania zewnętrznego narzędzi są grafiki lub infografiki. Niniejszy podrozdział zostanie poświęcony właśnie im przede wszystkim z uwagi na to, że w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej ikonografiki stanowią istotne wsparcie dla słowa pisanego. Są one odpowiedzią na potrzeby wybranych grup docelowych, a ich zadaniem jest ułatwiać rozumienie i odbiór treści. Samo zjawisko wizualnej formy zapisu informacji nie pojawiło się z nastaniem społeczeństwa informacyjnego. Istnieje wiele historycznych przykładów ukazujących komunikowanie danych i informacji w sposób wizualny. Nie chodzi tu jedynie o sferę artystycznej ekspresji, ale raczej o celowe i przemyślane tworzenie ilustracji lub diagramów towarzyszących narracji tekstowej⁸⁰.

Infografika to graficzna wizualizacja informacji, danych i wiedzy zaprojektowana tak, by przekazywać odbiorcom złożone kwestie w przystępny i jasny sposób⁸¹. Wykorzystuje ona wiele różnorodnych form, takich jak wykresy, mapy, obrazy itp., aby zwizualizować zjawiska. Jest to – z jednej strony – forma przekazu informacji, ale z drugiej strony – również jej graficzne wyjaśnienie, zaprezentowanie koncepcji przy wykorzystaniu obrazu. Infografiki komunikują m.in. aktualne wydarzenia, dane statystyczne, zestawienia danych, wyniki analiz, elementy humorystyczne, opisy akcji, kampanii,

⁸⁰ M. Leszkiewicz, *Ikonografika jako forma edukacji w kulturze wzrokocentricznej*, „Neodidagmata” 2011, nr 31/32, s. 39.

⁸¹ *Infografika*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Infografika> (10.09.2021).

konkursów, przedsięwzięć. Dzięki nim można zaprezentować wszystko, co w sposób kreatywny i czytelny da się przedstawić za pomocą elementów graficznych⁸². Niekiedy ta forma przekazywania informacji nazywana jest „grafiką informacyjną” lub „grafiką objaśniającą”. W infografice tekst i obraz współlistnieją ze sobą, przenikają się i uzupełniają⁸³. Elementy graficzne mają podkreślać wizualne aspekty określonej publikacji, ale też sprzyjać rozumieniu i dogłębnemu poznaniu. Celem tworzenia infografik jest wyjaśnianie oraz pomoc w obszarze rozumienia rzeczywistości. Powstają one jako odpowiedź na potrzebę wsparcia dla szybszej, ale także spójnej i powszechnie zrozumiałej komunikacji, która nie wymaga od odbiorcy doskonałej znajomości języków obcych⁸⁴.

Infografiki wykorzystywane są chętnie w działaniach public relations m.in. ze względu na następujące role:

- przyciągnięcie uwagi odbiorców;
- wyróżnienie na tle innych materiałów⁸⁵;
- wyjaśnienie niezrozumiałych słów;
- wyjaśnienie trudnych, skomplikowanych zagadnień zawartych w obszernych opisach;
- pomoc w zrozumieniu prezentowanej kwestii;
- wzmocnienie oddziaływania promocyjnego przygotowanej treści;
- aktywizację odbiorców przekazu;
- wzmocnienie czytelności zagadnienia;
- zapewnienie przejrzystości treści, w tym danych statystycznych, ankietowych, danych zmiennych w czasie, analiz finansowych czy liczb⁸⁶;
- wzmocnienie możliwości uczenia się.

W świecie, w którym dominują fake newsy i bańki informacyjne, a wszechobecny szum znaczeniowy zakłóca komunikację, infografika pełni rolę wiarygodnego i praktycznego przewodnika ułatwiającego podejmowanie właściwych decyzji. To głównie na niej

⁸² E. Smerecka, *Narzędzia do tworzenia infografiki i ich wykorzystanie w edukacji medialnej*, <http://knm.uksw.edu.pl/narzedzia-tworzenia-infografiki-wykorzystanie-edukacji-medialnej/> (10.11.2020).

⁸³ M. Zimniak-Rucińska, *Infografiki. Sztuka atrakcyjnego prezentowania treści*, Helion, Warszawa 2019, s. 10.

⁸⁴ M. Janiak, *Wizualizacja jako metoda przedstawiania wyników diagnozy systemu informacyjnego: case study polskich informatologów w XXI wieku*, [w:] R. Sapa (red.), *Diagnostyka w zarządzaniu informacją: perspektywa informatologiczna*, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2017, s. 317.

⁸⁵ P. Szews, *Wizualizacja przekazu w dziennikarstwie. Infografika i data journalism w wybranych mediach*, praca doktorska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Filologiczny, Katedra Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Łódź 2017, s. 58.

⁸⁶ M. Nowakowski, *Infografika jako nowoczesna forma prezentacji danych biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2014, nr 35, s. 134.

opiera się m.in. *content marketing*⁸⁷. Podobnie jak teksty, infografiki również poddaje się kategoryzacji, wyróżniając m.in. następujące rodzaje:

- infografiki budowane w oparciu o dane statystyczne – dzięki wykorzystaniu wykresów (np. słupkowych lub kołowych), diagramów, map itp. można przekazywać skomplikowane informacje w sposób łatwy, taki, który umożliwia ich dobre przyswojenie;
- infografiki oparte na osi czasu – wizualna forma prezentacji wydarzeń i danych, które są rozłożone w czasie; forma oparta na założeniu chronologicznego biegu wydarzeń, umożliwia szybką orientację i zrozumienie istotnych relacji czasowych w prezentowanym zagadnieniu;
- infografiki bazujące na procesach – opis etapów danego działania; może to być np. instrukcja złożenia mebla, przepis kulinarny w formie graficznej prezentacji poszczególnych czynności wykonywanych w określonej kolejności;
- infografiki geografii i lokalizacji – zawierają zwykle takie elementy, jak schematy, linie, symbole, strzałki; wykorzystuje się je przy tworzeniu map komunikacyjnych (np. metra), schematów, planów miast, dróg, ale także oznaczeń punktów orientacyjnych za pomocą symboli (np. szkoła, szpital, kościół, muzeum); ważnym elementem tego rodzaju infografik jest skala wskazująca na stosunek świata przedstawionego do odległości i wielkości rzeczywistych⁸⁸.

Infografiki to odpowiedź na potrzeby współczesnego społeczeństwa, którego przedstawiciele coraz częściej preferują krótkie przekazy. Aby uzyskać zainteresowanie odbiorcy, nadawca komunikatu musi więc swoje treści przekazywać w sposób syntetyczny, ale również prezentować je tak, by umożliwić czytelnikom lub widzom pełne ich zrozumienie. Nietrudno zauważyć, że obraz i treść zastosowane równocześnie ułatwiają wyjaśnianie skomplikowanych informacji.

Infografika wykorzystuje wiele różnorodnych graficznych środków wyrazu – od wykresów, poprzez diagramy, tabele, mapy, ikonki, na ilustracjach i zdjęciach kończąc. Ważną rolę odgrywa też zastosowana kolorystyka i charakter typografii. Wykorzystanie infografik ma pomóc w uzyskaniu przejrzystości przekazywanej treści, dlatego podczas prezentacji unika się stosowania zbyt dużej ilości tekstu oraz szeregowania go w obszerne

⁸⁷ T. Brylew, *Rola internetowych kanałów w komunikacji marketingowej*, „Humanizacja Pracy” 2019, nr 4(298), s. 68.

⁸⁸ W. Saliniewicz, *Infografika to obraz, który łatwo sprzeda trudny temat. Sprawdź, jak ją zaprojektować*, <http://www.projektowaniegraficzne.pl/jak-zaprojektowac-infografike/#1> (26.11.2020).

bloki, co mogłoby zaburzyć cały przekaz. Słowo pisane to w tym przypadku raczej krótkie akapity, hasła lub wypunktowania⁸⁹.

Infografiki są obecnie stosowane coraz częściej. Za ich pomocą buduje się zarówno proste, jak i złożone formy przekazu, przy czym cel jest zawsze ten sam – ostateczny obraz ma być spójny z tym, co znajduje się w treści komunikatu, która często charakteryzuje się istotnym natężeniem słów trudnych, mogących stanowić barierę dla odbiorców. Infografiki umożliwiają prezentację ważnych z punktu widzenia firmy informacji, idei, historii, a nawet trudnych do wyjaśnienia terminów. Obrazy pozwalają na precyzyjne zwizualizowanie tego, co ma wymiar abstrakcyjny, dlatego właśnie infografiki zyskują uznanie w działaniach komunikacyjnych oraz promocyjnych współczesnych przedsiębiorstw.

Z jednej strony – popularność stosowania infografik w ostatnich latach nabrała szczególnego tempa i znaczenia za sprawą rosnącego zapotrzebowania na zrozumiałe i przystępne dla każdego środki prezentacji i publikacji coraz większej liczby danych⁹⁰. Z drugiej strony – przełożyła się ona na sposób komunikowania się przedsiębiorstw z ich otoczeniem rynkowym, co znalazło swoje odzwierciedlenie również w tym, że coraz więcej podmiotów rozumie konieczność wykorzystywania prostego języka i elementów graficznych w budowaniu treści dla grup swoich odbiorców. Przynosi to oczywiście wiele korzyści, w tym finansowych.

1.4.4. Przemiany w zakresie języka komunikowania z grupami docelowymi

Język komunikowania nadawców (przedsiębiorców) z grupami docelowymi ewoluuje. Jest to wynik nie tylko potrzeb kształtujących się w grupach otoczenia docelowego, ale także zmian, jakie dokonują się w samych podmiotach gospodarczych. Mowa tu przede wszystkim o:

- konieczności wykorzystywania w procesach zarządczych zdobytych techniki i nowoczesnych rozwiązań technologicznych; jest to wymuszane niejako przez odbiorców komunikatów, którzy oczekują nie tylko produktów, ale również dostępu do informacji, co staje się możliwe właśnie dzięki zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych⁹¹;

⁸⁹ M. Zimniak-Rucińska, *Infografiki...*, *op.cit.*, s. 10.

⁹⁰ M. Nowakowski, *Infografika...*, *op.cit.*, s. 126.

⁹¹ A. Całka, *Wykorzystanie nowoczesnych technologii w komunikacji marketingowej ośrodków opieki zdrowotnej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace WNEiZ” 2015, nr 39, s. 327–328.

- konieczności korzystania z nowych kanałów komunikacyjnych, komunikatorów, wideo, aplikacji, blogów, intranetu, gazet wewnętrznych, poczty e-mailowej, plakatów, banerów oraz mediów społecznościowych⁹²;
- ewolucji oczekiwań odbiorców treści i adresowanych do nich ze strony przedsiębiorstw przekazów, co polega na tym, że stale pojawia się popyt ze strony odbiorców działań w kwestii komunikowania, dostosowania się do narzędzi, jakimi oni się posługują, czy też nawet stylu komunikacji, jaki preferują;
- agresywnych działaniach konkurencji i generowanych przez nią sytuacjach kryzysowych, które przekładają się na ostateczny wizerunek przedsiębiorstwa;
- rosnącej potrzebie wizualizacji wszystkich treści i ich skracania (ograniczania) ze względu na zmiany dokonujące się wśród odbiorców; zjawisko to odgrywa coraz większą rolę nie tylko w pracach naukowych⁹³, popularnych systemach informacyjnych⁹⁴, ale też w biznesie⁹⁵;
- rosnącej roli materiałów wideo jako kanału dotarcia do odbiorców⁹⁶;
- zmianie trendów i rozwoju cyfryzacji obserwowanych zarówno w firmach wykorzystujących tego typu narzędzia do sprzedaży produktów i usług, jak i wśród konsumentów, którzy traktują je jako źródło informacji oraz miejsce spotkań ze znajomymi czy zakupów⁹⁷;
- zwiększającym się zapotrzebowaniu ze strony przedsiębiorstw na coraz nowsze sposoby dotarcia do odbiorców docelowych.

Wskazane zmiany to tylko wybrane spośród tych, które mają wpływ na język komunikowania. Sprawiają one, że z jednej strony przedsiębiorstwa analizują, w jaki sposób skutecznie dotrzeć np. do swoich potencjalnych klientów, z drugiej zaś – jak odpowiedzieć na zapotrzebowanie dotyczące komunikowania płynące z ich grup docelowych. Z tego też powodu firmy podejmują działania i aktywności w tych kanałach, w których znajdują swoich odbiorców. Idą tam, gdzie mogą być ich potencjalni klienci lub inne grupy,

⁹² B. Reynolds, *State of the Sector 2021: trends, transformations and internal communication*, <https://www.ajg.com/employeeexperience/insights/state-of-the-sector-2021/> (25.02.2021).

⁹³ M. Wójcik, *Rola wizualizacji danych w komunikacji naukowej. Nowe sposoby wizualizacji danych*, „Przegląd Biblioteczny” 2017, nr 2, s. 157–158.

⁹⁴ M. Janiak, *Wizualizacja...*, *op.cit.*, s. 315.

⁹⁵ V. Osińska, P. Malak, B. Bednarek-Michalska, *Rozwój badań nad wizualizacją informacji*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis” 2016, s. 71–72.

⁹⁶ M. Łodyga, *Marketingowe trendy 2020 – ważne trendy w marketingu, które można wykorzystać w biznesie*, <https://premium-consulting.pl/blog/marketingowe-trendy-2020-wazne-trendy-marketingu/> (27.02.2021).

⁹⁷ *Ibidem*.

do których chcą komunikować swoje rynkowe treści. Wykorzystują przy tym narzędzia dostarczane przez nieustannie rozwijającą się technologię. Stopniowo podejmują aktywność w kolejnych kanałach komunikacyjnych. Obecnie nie jest niczym wyjątkowym działaniem w sieci czy prowadzenie kampanii w mediach społecznościowych. Nie zaskakuje budowanie społeczności w social mediach, aktywna obecność przedsiębiorstw na Facebooku czy Instagramie. Coraz popularniejsze staje się reagowanie także w tych środkach masowego przekazu, w których ryzyko potencjalnego kryzysu jest największe, np. GoWork, gdzie uderzenia w markę ze strony anonimowych osób podających się za obecnych i byłych pracowników są bardzo częste.

Wraz ze zmianą rzeczywistości zmienia się również podejście. Przedsiębiorstwa aktywnie wkraczają na coraz to nowsze obszary. Zaczynają wykorzystywać nie tylko nowe media, ale też szeroko otwierają się na sprzedaż z wykorzystaniem sieci, jeśli tylko jest to możliwe. Coraz częściej posługują się takimi narzędziami, jak infografiki czy filmy wideo, które stały się ostatnio modne i często służą do prezentacji tego, co robią firmy, w komunikowaniu z grupami odbiorców, do których chcą dotrzeć w sposób szczególny.

1.5. Wybrane prawne aspekty komunikowania w mediach społecznościowych

Niniejszy podrozdział zawiera ogólny opis wybranych prawnych aspektów komunikowania w mediach społecznościowych. Autor dysertacji poddał analizie takie tematy, jak wpływ Prawa prasowego na komunikację w social mediach czy będącą współcześnie przedmiotem dyskusji kwestię ochrony danych osobowych w kontekście prowadzonych przez firmy działań ukierunkowanych na docelowe grupy odbiorców.

1.5.1. Prawo prasowe a komunikacja w social mediach

Działania realizowane w ramach public relations pozostają w ścisłym związku z zapisami prawa prasowego. Nie ulega zatem wątpliwości, że wiedza w tej dziedzinie, szczególnie wśród profesjonalistów z zakresu PR, powinna być szeroka i stale uzupełniana. Prawo prasowe określa zakres obowiązków, które należy wypełnić, ale także wskazuje na prawa przysługujące osobom praktycznie wdrażającym np. aktywności w zakresie relacji z mediami. Ustawa wyznacza obszary, w jakich dziennikarze, a co za tym idzie –

również specjaliści ds. komunikacji, muszą się poruszać, a ponadto określa konsekwencje, z jakimi należy się liczyć w przypadku jego naruszenia.

W tym miejscu warto zaznaczyć, jak istotny w pracy specjalistów public relations jest kontakt z dziennikarzami. Wywołuje to nieustanną potrzebę korzystania z zapisów Prawa prasowego wyznaczającego ramy działalności public relations. Znajomość tego aktu prawnego daje też możliwość egzekwowania swoich praw, a co za tym idzie – określonych obowiązków, od przedstawicieli mediów. Warto wskazać, iż Prawo prasowe pochodzi z roku 1984 i nawet po wielu nowelizacjach dokonywanych w ostatnich latach nie nadąża za przemianami, jakie zachodzą w komunikowaniu. W szczególności wiele trudności napotyka odnośnie Prawa prasowego do specyfiki mediów społecznościowych.

Tworząc Prawo prasowe, ustawodawca zobowiązał dziennikarzy do zachowania szczególnej staranności i rzetelności przy zbieraniu materiałów, a zwłaszcza sprawdzania zgodności uzyskanych informacji z prawdą lub podawania ich źródła⁹⁸. W ustawie zagwarantowano również bezpieczeństwo rozmówców, osób, z którymi kontakt utrzymują dziennikarze. Artykuł 14a Prawa prasowego⁹⁹ opisuje np. ważne zagadnienie w pracy praktyków public relations, jakim jest autoryzacja. Niejednokrotnie kwestia ta może być problematyczna dla osób, którym brakuje wiedzy prawnej albo zrozumienia znaczenia samego procesu dla profesjonalizmu i efektów pracy. W ust. 1 przywołanego artykułu mowa jest o tym, że dziennikarz nie może odmówić osobie udzielającej informacji autoryzacji dosłownie cytowanej wypowiedzi, o ile nie była ona uprzednio publikowana lub wygłoszona publicznie. Osoby zajmujące się public relations powinny zdawać sobie sprawę z faktu, że mają prawo do tego, aby być zacytowanym w mediach w taki sposób, który będzie gwarantował ich bezpieczeństwo. Dzięki tym zapisom PR-owic może sprawdzić, na ile dziennikarz zrozumiał jego intencje. W ust. 2 wskazano, że dziennikarz informuje osobę udzielającą informacji przed jej udzieleniem o prawie do autoryzacji dosłownie cytowanej wypowiedzi, zaś osoba, która udziela wywiadu/informacji, niezwłocznie po uzyskaniu od przedstawiciela mediów informacji, o której mowa w ust. 2, zgłasza mu żądanie autoryzacji dosłownie cytowanej wypowiedzi¹⁰⁰.

Mając takie prawo i korzystając z niego, specjalista public relations ma szansę zabezpieczyć się przed problemami, jakie mogą wynikać z publikacji w mediach

⁹⁸ M. Chyliński, *Obowiązek zachowania szczególnej staranności i rzetelności w zbieraniu materiałów prasowych a profesjonalizm dziennikarski*, „Studia Medjoznawcze” 2014, nr 3(58), s. 25.

⁹⁹ Art. 15a [Autoryzacja wypowiedzi prasowej], <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-prasowe-16791474/art-14-a> (2.12.2020).

¹⁰⁰ *Ibidem*.

nieautoryzowanej treści. Autoryzacja musi być wykonana w krótkim czasie, ale wystarczającym do tego, aby zweryfikować, na ile to, co usłyszał podczas rozmowy dziennikarz, jest precyzyjne i oddaje intencje nadawcy. W Prawie prasowym mowa jest o 6 godzinach w odniesieniu do dzienników i 24 godzinach, jeśli chodzi o materiały publikowane w czasopiśmie, zaś bieg tych terminów rozpoczyna się z chwilą przekazania uzgodnionej treści do autoryzacji osobie udzielającej wywiadu. Jeżeli w wyznaczonym terminie przedstawiciel mediów nie uzyska odpowiedzi, może przyjąć, iż materiał został autoryzowany bez uwag. Obowiązujące nowe przepisy Prawa prasowego umożliwiają autoryzację przez rzecznika prasowego, wyznaczonego pracownika czy podmiot zewnętrzny. W takiej sytuacji konieczne jest pełnomocnictwo, które upoważnia do dokonania autoryzacji¹⁰¹.

Mechanizm autoryzacji ma istotne znaczenie szczególnie obecnie, gdy szybkość tworzenia informacji, potrzeba pozyskiwania interesujących materiałów, które pozwalają dziennikarzowi na budowę newsa „tu i teraz”, jest na porządku dziennym. Nieskorzystanie z tego przywileju może narazić nadawcę/informatora na problemy natury wizerunkowej dotyczące zarówno osoby, jak i firmy, którą reprezentuje.

Kolejnym elementem usprawniającym pracę specjalistów public relations jest sprostowanie. Artykuł 31a Prawa prasowego mówi o obowiązku publikacji sprostowania na wniosek zainteresowanej osoby fizycznej, osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej niebędącej osobą prawną. Redaktor naczelny właściwego dziennika lub czasopisma jest obowiązany przez ustawę do opublikowania przesłanego tekstu pod warunkiem, że został on przygotowany w sposób poprawny. Sprostowanie musi być przede wszystkim rzeczowe, a jeden z wymogów dotyczy np. liczby znaków, która w przypadku sprostowania nie może przekraczać dwukrotnej objętości fragmentu materiału prasowego, którego dotyczy¹⁰².

Trzeba jednak pamiętać, że sprostowanie jest jednym z tych narzędzi, które są prawnie dopuszczalne, ale nie zawsze korzystne z punktu widzenia skutecznego budowania i utrzymywania poprawnych relacji z mediami. Na dodatek często zdarza się, że po tym, jak zostanie ono opublikowane w wyniku nakazu sądowego lub na wniosek poszkodowanego, nie przynosi przedsiębiorstwu spodziewanych korzyści. Dzieje się tak, ponieważ opublikowany materiał wywołał już negatywne skutki i wpłynął na wizerunek danego podmiotu, a tego typu zmian nie da się łatwo odwrócić.

¹⁰¹ J. Ojczyk, *Autoryzacja wywiadu – proste przepisy, trudna praktyka*, <https://www.prawo.pl/biznes/autoryzacja-na-co-zwracac-uwage-w-praktyce,496346.html> (2.12.2020).

¹⁰² *Art. 31a [Obowiązek publikacji sprostowania]*, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-prasowe-16791474/art-31-a> (3.12.2020).

1.5.2. Zarządzanie danymi osobowymi jako element budowania procesu komunikacji

Zarządzanie danymi osobowymi, które są niezbędne do realizacji działań zapisanych pod wspólnym mianownikiem terminu „public relations”, reguluje w całej Unii Europejskiej przede wszystkim rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (RODO). Jest to rozporządzenie unijne, które chroni podstawowe prawa i wolności osób fizycznych, w szczególności ich prawo do ochrony danych osobowych. W Polsce w celu uszczegółowienia pewnych kwestii, które w treści rozporządzenia ogólnego o ochronie danych osobowych zostały pozostawione do uregulowania poszczególnym państwom członkowskim Unii Europejskiej, uchwalono ustawę z dnia 10 maja 2018 roku o ochronie danych osobowych (Dz.U. 2018, poz. 1000). Znowelizowano ją ostatnio 21 lutego 2019 roku ustawą o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.U. 2019, poz. 730), dostosowując polskie prawo do tzw. RODO. Nowa ustawa zawiera m.in. wyszczególnienie obowiązków i kompetencji Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych.

Trzeba pamiętać, że dane osobowe, które przetwarza się m.in. w celu prowadzenia komunikacji z mediami, w tym z mediami społecznościowymi, przy wysyłce informacji prasowych lub działaniach organizacyjnych związanych np. z konferencjami prasowymi czy stosowanym dość często kontaktem telefonicznym z dziennikarzami, są objęte ochroną. Wiele ustaw, które weszły w życie i obowiązują specjalistów wykonujących zadania PR, służy z jednej strony bezpieczeństwu, z drugiej jednak stanowi istotne wyzwanie. Wymienione akty prawne są dla praktyków wykonujących prace w obszarze public relations swoistymi wskazaniem, które ograniczają ich aktywność, wytyczając kierunki działań. Bywa, że blokują one działania komunikacyjne, co wynika jednak z obaw lub niewiedzy pracowników, specjalistów czy ekspertów w zakresie wykorzystania danych.

Przede wszystkim trzeba zaznaczyć, że zgodnie z art. 4 pkt 1 RODO każda informacja o zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania osobie fizycznej jest uznawana za

dane osobowe, które podlegają szczególnej ochronie. Do tej kategorii zalicza się również wizerunek. To jest ważne dla specjalistów, którzy zajmują się profesjonalnie public relations, ponieważ bardzo często wykorzystują oni zarówno dane dziennikarzy, jak i osób, do których adresują aktywności związane z budowaniem i umacnianiem wizerunku. W tym kontekście nie dziwi fakt, że coraz częściej prowadzone są szkolenia i działania mające na celu edukację pracowników np. agencji PR w zakresie zarządzania danymi osobowymi.

Wszyscy obywatele, a więc również osoby zajmujące się zawodowo komunikacją, muszą bezwzględnie przestrzegać przepisów prawa, stąd tak istotna jest dbałość o pełne zabezpieczenie danych osobowych. Firmy dysponują bazami danych, które mają obowiązek chronić przed jakimkolwiek naruszeniem. Są to m.in. wykazy dziennikarzy, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje kontakt. Dane te są stale aktualizowane ze względu na zmiany, do jakich dochodzi w poszczególnych w redakcjach, i poszerzanie bazy o nowe kontakty. W każdym przypadku RODO zmusza do ich odpowiedniego zabezpieczenia.

Równie ważne są dane pozyskiwane w mediach społecznościowych. Tam też wykorzystuje się wiele informacji, które mogą narażać ich właścicieli na problemy o charakterze prawnym. Część z nich ma charakter danych wrażliwych i podlega wówczas pod określony zakres przepisów prawnych. Konieczne jest zatem nie tylko obserwowanie otoczenia, ale także rozważne i zgodne z prawem administrowanie danymi pozyskanymi w drodze szeroko rozumianych działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych.

Jeszcze innym przykładem aktywności, która również wymaga dbałości o ochronę danych gromadzonych w systemach informatycznych, jest realizacja takich projektów z obszaru komunikacji wewnętrznej, jak wdrażanie intranetu – platformy do obiegu dokumentów i komunikacji wewnętrznej. Tu też ochrona jest szczególnie ważna, ponieważ niekontrolowany zewnętrzny dostęp może skutkować utratą chronionych prawem danych.

W public relations duże znaczenie odrywają także osoby zajmujące się zabezpieczeniem tego obszaru. W wielu firmach dochodziło i dochodzi do kradzieży danych osobowych. Gdy dojdzie do tego typu włamania, rola specjalistów ds. public relations jest równie ważna jak przy zabezpieczaniu danych i informowaniu o procesie wdrażania RODO. W takiej sytuacji pojawia się potrzeba precyzyjnej komunikacji i odpowiedniego reagowania, aby – z jednej strony zadośćuczynić ustawie i prawu, np. w obszarze informowania osób dotkniętych wyciekiem danych, z drugiej natomiast – właściwie zareagować i komunikować do otoczenia, a szczególnie do podmiotów zainteresowanych tematem.

Rozdział 2

Monitoring mediów jako element wsparcia procesów zarządczych

Istotnym zagadnieniem poruszonym w niniejszej dysertacji jest monitoring mediów, który pełni kluczową rolę w procesach związanych z zabezpieczaniem przedsiębiorstwa przed problemami związanymi z wizerunkiem. Specjaliści zajmujący się profilaktyką i przeciwdziałaniem kryzysom oraz reagowaniem, kiedy przedsiębiorstwa znajdą się już w sytuacji zagrożenia, w swojej pracy muszą współcześnie uwzględniać kolejny bardzo ważny parametr, jakim są media społecznościowe. Rozwój w tym obszarze aktywności ludzkiej sprawił, że firmy zmuszone zostały do podjęcia wyzwania również w zakresie przygotowania kadr i dostosowania ich do funkcjonowania w nowej wirtualnej rzeczywistości. Monitoring mediów jest w tym kontekście szczególnie ważny, ponieważ umożliwia uzyskiwanie koniecznej w procesach zarządczych wiedzy, dostarcza dane ilościowe i jakościowe, których analiza daje obraz sytuacji, w jakiej znajduje się podmiot gospodarczy. Niniejszy rozdział jest też spójny z częścią badawczą, w ramach której poruszane będą m.in. tematy pomiaru działań media relations. Poniżej scharakteryzowano, w jaki sposób przedsiębiorstwa prowadzą monitoring mediów, w jakim celu się go stosuje, do czego jest wykorzystywany oraz jak wpływa na ochronę wizerunku.

2.1. Definiowanie monitoringu mediów

Monitoring mediów współcześnie wykorzystywany jest w różnych obszarach, takich jak komunikowanie marketingowe czy badania społeczne prowadzone w celu weryfikacji przyjętych hipotez o charakterze socjologicznym czy politologicznym. Narzędzie to dostarcza zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych, które ukazują aktywność

medialną podmiotów albo wyrażone w środkach masowego przekazu zainteresowanie społeczne określonymi instytucjami czy wydarzeniami. Jako efektywny sposób pomiaru rezultatów powinien być stosowany każdorazowo po rozpowszechnieniu materiałów do mediów¹⁰³. Do grupy głównych czynników, które warunkują uwzględnienie pozyskiwania danych w ramach monitoringu mediów, zalicza się przede wszystkim:

- potrzebę uzupełnienia braków w wiedzy, która w dalszej kolejności będzie wykorzystywana do podejmowania decyzji przez zarządy przedsiębiorstw i instytucji;
- konieczność diagnozowania stanu organizacji, z uwzględnieniem zdarzeń niekorzystnych dla marki, w momencie, gdy przesłanki ku temu dopiero się pojawiają;
- wymóg przygotowania na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej, która może wynikać z błędów, jakie popełniła firma, a także przewidywania potencjalnych zagrożeń;
- potrzebę stałej obserwacji działań prowadzonych przez konkurencję, umożliwiającej ocenę zjawisk i zdarzeń, które dotyczą podmiotów pozostających w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa, w tym tego, jak radzą sobie one z kryzysami;
- konieczność prowadzenia za pośrednictwem mediów profesjonalnego, opartego na danych dialogu z grupami docelowymi;
- uzasadniony wymóg oceny postrzegania firmy i prowadzonych przez nią działań przez wybrane grupy społeczne.

W monitoringu wykorzystuje się m.in. wiedzę z zakresu medioznawstwa dotyczącą badań czytelnictwa, słuchalności, oglądalności, zasięgów internetowych, ale także dane sprzedażowe i takie, które odnoszą się do struktury demograficznej odbiorców przekazów medialnych. Programy związane z monitorowaniem mediów stanowią element monitorowania otoczenia i służą obserwacji tendencji opinii publicznej w kwestii oceny wydarzeń, które mogą mieć znaczący wpływ na określoną instytucję, społeczność czy organizację państwa¹⁰⁴.

Pod pojęciem monitoringu rozumie się śledzenie oraz badanie dialogu w mediach. Definiowany jest on jako proces polegający na analizie dokonywanej poprzez czytanie, oglądanie lub słuchanie pojawiających się w środkach masowego przekazu konkretnych treści wyselekcjonowanych pod względem zawartych w nich słów kluczowych, a następnie

¹⁰³ F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2013, s. 375.

¹⁰⁴ S. Gawroński, *Ekstremizm w mediach – program badawczy monitoringu prasy w Księstwie Lichtensteinu (2010–2016)*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2019, nr 3(239), s. 67–79.

agregacji tych materiałów¹⁰⁵. Za Boyang Zhang i Maritą Vos można go określić jako ustalenie, co jest prezentowane np. w internecie czy w innych mediach na temat usług i/lub produktów firmy¹⁰⁶. Monitoring mediów definiowany jest też jako obserwowanie, na jaką skalę rozprzestrzeniają się treści na konkretny temat¹⁰⁷. Dostarcza on informacji o tym, jakie materiały zostały opublikowane w mediach, ze szczególnym uwzględnieniem ich zawartości. Pozyskane w ten sposób dane poddaje się dalszej obróbce oraz analizie, interpretuje się wyniki tych operacji, dzięki czemu możliwe jest podejmowanie na ich podstawie dalszych działań, wykorzystanie ich do wsparcia procesów decyzyjnych.

Monitoring realizowany jest w oparciu o następujące etapy¹⁰⁸:

- przygotowanie do monitoringu mediów, w tym określenie potrzeb w zakresie koniecznych do pozyskania informacji, z uwzględnieniem luki, jaka wynika z braków w wiedzy ważnej z punktu widzenia podejmowania przez zarząd lub zespoły public relations decyzji;
- wybór wszystkich potencjalnych słów kluczowych, które będą podstawą monitoringu;
- określenie zakresu mediów, które podlegać będą monitoringowi, i zakresu danych, jakie są niezbędne w toku prac zespołów działających w ramach przedsiębiorstwa;
- wybór narzędzia służącego do monitoringu i jego implementacja;
- pozyskiwanie danych oraz ich bieżąca analiza, włącznie z wyciąganiem wniosków;
- raportowanie danych i wykorzystywanie ich do decyzji zarządczych.

Wskazane etapy rozpoczyna analiza potrzeb, ale przede wszystkim ustalenie braków w wiedzy oraz źródeł, gdzie te braki mogą zostać uzupełnione.

Na proces monitoringu mediów składa się zbiór wielu działań, takich jak wyszukiwanie, przetwarzanie oraz analizowanie informacji udostępnionych w mediach, wymaga on więc właściwego doboru wykorzystywanych metod. Najczęściej stosuje się połączenie analiz ilościowych z jakościowymi¹⁰⁹, ponieważ sam monitoring ilościowy nie wystarcza. Pozwala on wprawdzie uzyskać przydatne informacje, jednak odgrywa on

¹⁰⁵ M. Fill, T. Fill, *Media Monitoring as an Element of Strategic Business Management*, „Social Communication Special Issue” 2018, s. 69–75.

¹⁰⁶ B. Zhang, M. Vos, *Social Media Monitoring: Aims, Methods, and Challenges for International Companies*, „Corporate Communications: An International Journal” 2014, no. 19, s. 371–383.

¹⁰⁷ P. Wańczyk, *7 powodów, dla których monitoring mediów jest ważny dla Twojego biznesu*, <https://brand24.pl/blog/monitoring-mediow-korzystaci/> (26.02.2021).

¹⁰⁸ Przygotowane na bazie wywiadów IDI przeprowadzonych przez autora dysertacji.

¹⁰⁹ M. Fill, T. Fill, *Media Monitoring...*, *op.cit.*

ograniczoną rolę w pomiarze wyników, bowiem nie pokazuje jakości przekazu. Dzięki niemu można uzyskać dane liczbowe, ale dopiero monitoring jakościowy wypełnia luki. Niezależnie jednak od tego, jakie metody zbierania materiału zostaną wybrane, ten etap to dopiero początek badań¹¹⁰.

Monitoring realizowany jest poprzez śledzenie i analizowanie informacji w oparciu o zdefiniowane zbiory słów kluczowych. Ich ostateczna weryfikacja dokonuje się albo w czasie rzeczywistym, albo w przyjętym przez firmę przy współpracy z podmiotem monitorującym interwale czasowym. Zwykle następuje to po sprawdzeniu, jakie słowa dają firmie określony zakres informacji, a także w jakim zakresie przydają się do działań operacyjnych. Ten etap prac jest niezwykle istotny, ponieważ to od niego zależy, czy uda się pozyskać pełne i wystarczające w procesie decyzyjnym dane. Jeśli planowanie zostanie przeprowadzone prawidłowo, pozwoli to na monitorowanie wszystkich obszarów, w tym dyskusji online, związanych z firmą lub prowadzonymi przez nią działaniami o charakterze biznesowym.

Monitoring mediów obejmuje obecnie nie tylko prasę czy telewizję, ale też internet. Monitorowanie tradycyjnych środków masowego przekazu różni się jednak od badania mediów internetowych, chociaż wyniki mogą być przesyłane w ten sam sposób – za pomocą poczty e-mail czy poprzez aplikacje webowe¹¹¹. Głównym czynnikiem różnicującym jest fakt, że media internetowe, w tym społecznościowe, wymagają stałej obserwacji, co w konsekwencji – z jednej strony – pozwala na dostrzeżenie zmian w wizerunku, a z drugiej – przekłada się na planowanie i wdrażanie przedsięwzięć w zakresie np. marketingu, które będą dostosowane do potrzeb i przeprowadzonych analiz, z uwzględnieniem ciągłości tego procesu.

Jednym z kluczowych etapów monitoringu mediów – obok przygotowania, zbierania danych oraz ich analizy – jest raportowanie¹¹². Pozyskane materiały informacyjne dostarczane są zwykle za pośrednictwem serwisów, systemów informatycznych oferowanych przez podmioty świadczące tego typu usługi. Większość tych firm posiada i sprzedaje dostęp do narzędzi umożliwiających nie tylko przegląd, ale także analizę zebranych danych. Na tej podstawie przygotowuje się specjalistyczne opracowania w postaci raportów o charakterze wizerunkowym, które służą podejmowaniu decyzji i działań zarządczych w różnych kluczowych

¹¹⁰ J. Macnamara, *Research in Public Relations. A review of the use of evaluation and formative research*, <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/233/1/Macnamara-research%20in%20public%20relations.pdf> (15.06.2021).

¹¹¹ A. Miotk, *Badania w public relations. Wprowadzenie*, Difin, Warszawa 2012, s. 78.

¹¹² A. Ruggiero, M. Vos, *Social Media Monitoring for Crisis Communication: Process, Methods and Trends in the Scientific Literature*, „Online Journal of Communication and Media Technologies” 2014, vol. 4, issue 1.

obszarach¹¹³. Wyniki monitoringu prezentowane są w formie bezpośredniego dostępu do publikacji, diagramów, zestawień, wykresów, co pozwala na szybką i jednocześnie głęboką analizę¹¹⁴. Raportowanie może mieć trojaki charakter¹¹⁵:

- analizy pełnej, z obszernymi danymi i oceną sytuacji oraz rekomendacjami dla decydentów;
- analizy prostej, która tak jak analiza pełna zawiera dane ilościowe i jakościowe, jednak przygotowuje się ją na bazie informacji dostępnych w systemie analitycznym;
- szybkiej oceny danych stosowanej szczególnie w przypadku pojawiających się symptomów potencjalnych zdarzeń kryzysowych, które uwidoczniły się w mediach społecznościowych; niejednokrotnie wymagają one natychmiastowej reakcji, zaś pełna analiza mogłaby pozbawić firmę możliwości szybkiego działania chroniącego wizerunek.

Raporty zawierają m.in. takie elementy, jak¹¹⁶:

- opis tematów, którymi interesują się media, a które dotyczą firmy;
- wykaz dziennikarzy, którzy piszą artykuły z uwzględnieniem słów kluczowych, które interesują firmę;
- wydźwięk artykułów;
- wnioski i rekomendacje bazujące na danych pozyskanych z mediów.

Monitoring pozwala na szerokie spojrzenie na analizowaną kwestię, bo nie kończy się na analizie ilościowej, ale obejmuje również analizę jakościową, ta zaś jest opisem zależności i czynników, które w określonym zakresie wpływają na budowanie lub niszczenie wizerunku. Dotyczy wybranego zakresu publikacji medialnych, a poszczególne tematy są najczęściej poddawane szczegółowemu opisowi oraz charakterystyce. Wśród głównych wskaźników¹¹⁷ branych pod uwagę w raportach medialnych warto wymienić:

1. Liczbę publikacji – dane dotyczą określonego czasu, w jakim prowadzony był monitoringowi mediów.
2. Wydźwięk publikacji – po zapoznaniu się z treścią materiału zostaje on sklasyfikowany w oparciu o jego wpływ na postrzeganie badanego podmiotu przez

¹¹³ M. Wawer, M. Rzemieniak, *Budowanie wizerunku pracodawcy w mediach społecznościowych w rekrutacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 712.

¹¹⁴ M. Ali, *Marketing i public relations w małej firmie*, Helion, Gliwice 2005, s. 125.

¹¹⁵ Przygotowane w oparciu o badania IDI przeprowadzone przez autora dysertacji.

¹¹⁶ Przygotowane w oparciu o badania IDI przeprowadzone przez autora dysertacji.

¹¹⁷ Szerzej na temat wskaźników: K. Wojcik, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 473–487.

odbiorców. Zestawienie publikacji ze względu na ich wydźwięk pozwala zaobserwować, jaki przekaz był dominujący w okresie, który został poddany analizie, ale również które redakcje są najbardziej przychylnie podmiotowi, a które najczęściej przedstawiają go w niekorzystnym świetle. Wyróżniamy wydźwięk:

- pozytywny – przyjmuje się, że artykuł o takim wydźwięku może wpływać w długim okresie na pozytywne zmiany i polepszenie wizerunku badanego przedsiębiorstwa wśród odbiorców;
- neutralny – materiał nie ma jakiegokolwiek ładunku emocjonalnego i tym samym wyraźnego krótkookresowego wpływu na wizerunek, a sama treść ma wyłącznie charakter informacyjny;
- negatywny – artykuł o takim wydźwięku może wpływać na pogorszenie wizerunku organizacji w grupach docelowych, wśród odbiorców¹¹⁸.

Analiza wydźwięku dostarcza interesujących wniosków. Gdyby poszczególnym publikacjom przypisać wagi ze względu na ich wydźwięk, można uzyskać wiedzę w zakresie tego, ile trzeba wygenerować publikacji pozytywnych, aby zneutralizować zasięg jednej negatywnej, albo ilu publikacjom o wydźwięku negatywnym równa jest jedna publikacja pozytywna. Podobne obliczenia można wykonać, biorąc pod uwagę ekwiwalent reklamowy.

3. Czas, w jakim materiały pojawiają się w mediach – przyjmuje się określony interwał czasowy, np. dzienny, tygodniowy, miesięczny lub kwartalny.
4. Zasięg mediów – zakres ich dotarcia do grup docelowych odbiorców. W przypadku mediów tradycyjnych przy pomiarze wykorzystuje się np. dane pochodzące ze Związku Kontroli Dystrybucji Prasy, zaś w przypadku materiałów internetowych analizie poddaje się wejścia unikalnych użytkowników na stronę z przygotowanym artykułem. Zasięg liczony jest też dla mediów społecznościowych, szczególnie w kontekście udostępnień oraz liczby osób, do których materiał został dostarczony, czy interakcji, np. polubień.
5. AVE, czyli ekwiwalent reklamowy – pokazuje, jaki byłby koszt zamieszczenia danego przekazu w formacie reklamowym, budowany w oparciu o cenniki redakcji. Branża PR obecnie deklaruje odchodzenie od tego miernika ze względu na

¹¹⁸ P. Szuba, D. Tworzydło, *Metody i techniki pomiaru działań public relations wykorzystywane w branży public relations*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2020, vol. 35, issue 1, s. 131.

brak rzetelności (problem wycen cennikowych), jednolitych standardów obliczeniowych, a także upraszczanie rzeczywistości¹¹⁹.

6. Rodzaje mediów – podział np. na portale internetowe, prasę drukowaną, kanały społecznościowe. Analiza pod tym kątem pokazuje zmiany, jakie dokonują się w poszczególnych segmentach czy liczbie zamieszczanych w nich materiałów.
7. Tematykę materiałów – ogólne bądź szczegółowe zakresy tematyczne opublikowanych artykułów, jakie na temat firmy czy instytucji ukazują się w mediach. Analizy w oparciu o ten parametr dokonuje się, mając na uwadze najczęściej występujące zagadnienia.
8. Autorów – ten element wskazuje na publikacje, które zostały podpisane przez dziennikarzy imieniem i nazwiskiem. Pozwala na identyfikację dziennikarzy, którzy interesują się daną branżą czy firmą.
9. Źródło – wiedza na temat nazw redakcji, które publikującą określone i/lub wysłane do mediów materiały.
10. Charakter publikacji – wskaźnik biorący pod uwagę objętość publikacji, które dzieli się najczęściej na:
 - artykuły – obszernie materiały na dany temat związany z badanym podmiotem;
 - notatki – teksty krótkie, jednowątkowe;
 - wzmianki – informacje o firmie lub marce ukazujące się przy okazji innego, np. poglądowego materiału prasowego¹²⁰.

2.2. Determinanty prowadzenia monitoringu mediów przez przedsiębiorstwa

Wraz z rozwojem sieci oraz internetu monitoring staje się coraz bardziej popularny głównie ze względu na fakt, iż w tym obszarze firmy we własnym zakresie nie są w stanie obserwować wszystkiego i być wszędzie. Google nie daje możliwości bieżącego nadzoru, dlatego wykorzystuje się do tego celu coraz bardziej zaawansowane technologicznie narzędzia informatyczne. Obserwacja i ocena interakcji, szczególnie w mediach społecznościowych, wymaga aktywności, umiejętności analizy i otwartości. Jak zauważają Wang

¹¹⁹ *Ibidem*, s. 128.

¹²⁰ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa 2015, s. 230.

i Vos, wyniki monitoringu przeprowadzanego przez firmę stanowią swego rodzaju skan sytuacji w dyskusji toczącej się w danym momencie lub pokazują zmiany w sposobie postrzegania instytucji¹²¹. Współcześnie z uwagi na wiele zagrożeń, w tym tych o charakterze mającym wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, korzysta z tego narzędzia coraz więcej podmiotów. Dzięki niemu przedsiębiorstwa zdobywają wiedzę, zasoby informacji służących do podejmowania decyzji zarządczych, co stanowi kluczową wartość w procesie budowania sytuacji wizerunkowej przedsiębiorstwa lub organizacji. Monitoring mediów zabezpiecza firmę, służy jako narzędzie prewencyjne¹²². Ma szczególne znaczenie w sytuacjach kryzysowych lub ich zapobieganiu¹²³. Warto zauważyć, iż osoby, które zajmują się zarządzaniem procesami komunikacyjnymi marki, w większości przypadków nie będą w stanie przewidzieć momentu wybuchu kryzysu wizerunkowego. Dzięki skutecznemu monitoringowi można pozyskać taką wiedzę, poszerzyć jej zakres, dlatego uznaje się, że to narzędzie umożliwia szybsze reagowanie na sytuacje kryzysowe, ale również wychwytywanie okazji do wejścia w interakcje skutkujące pozytywnymi reakcjami ze strony publiczności.

Jednym z priorytetowych czynników determinujących prowadzenie monitoringu mediów w firmach jest fakt dynamicznie rozwijających się mediów społecznościowych, w których zagrożenie płynące dla każdej marki jest codziennością i może się zmaterializować nawet bez wiedzy podmiotu. Przedsiębiorstwa muszą zatem – z jednej strony – obserwować to, co dzieje się w ich otoczeniu, z drugiej zaś – dzięki danym, jakie pozyskają, w odpowiedni sposób komunikować. Działania, które są prowadzone przez podmioty nieprzychylnie ustosunkowane wobec organizacji, często są inicjowane za pośrednictwem sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych. To właśnie w tej przestrzeni rodzi się coraz więcej sytuacji kryzysowych, które następnie przenoszą się do świata rzeczywistego. W mediach społecznościowych następuje nie tylko inicjacja kryzysu, ale dochodzi również do jego eskalacji. Za pomocą social mediów określone grupy społeczne negatywnie nastawione do marki, np. związki zawodowe czy inne organizacje, są w stanie uzewnętrznić swoje niezadowolenie, złość, frustrację. Tego typu reakcje mają często niespotykaną siłę w obszarze dystrybucji treści, np. za pomocą serwisu Wykop.pl. Biorąc pod uwagę powyższe, uzasadnione staje się prowadzenie zaplanowanego, odpowiednio

¹²¹ B. Zhang, M. Vos, *Social Media...*, *op.cit.*

¹²² A. Łaszyn, K. Tomczyński, B. Łaszyn, K. Papuć, K. Gora, M. Garucka, R. Młotek, K. Toczyska, *e-Kryzys. Jak zarządzać sytuacją kryzysową w internecie?*, Message House, Warszawa 2020, s. 172.

¹²³ D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Newline, Rzeszów 2017, s. 246.

sprofilowanego, profesjonalnego monitoringu mediów, który pozwoli na pozyskanie informacji ważnych z punktu widzenia firmy, które wpłyną na jej bezpieczeństwo.

Monitoring mediów może być prowadzony samodzielnie lub we współpracy z podmiotami zewnętrznymi¹²⁴. W Polsce wśród najbardziej rozpoznawalnych i popularnych usługodawców monitoringu mediów, w tym mediów społecznościowych, znajdują się takie podmioty, jak: Brand24, Sentione, Newspoint, Instytut Monitorowania Mediów, PRESS-SERVICE Monitoring Mediów. Warto jednak zawsze pamiętać, na co zwraca uwagę Grzegorz Hajduk, że efekty korzystania z monitoringu są tak dobre, jak dobre są umiejętności, wiedza i doświadczenie osób dokonujących analizy i interpretujących wyniki¹²⁵. Coraz częściej monitoring przeprowadzają również agencje public relations. Bazując na swoich zasobach, aktywnie obserwują one głównie sieć, używając narzędzi cyfrowych, i w ten sposób pozyskują informacje ważne dla swoich klientów. Prowadzone przez te podmioty działania analityczne mają na celu budowanie zasobów danych na temat wizerunku danego podmiotu w mediach. Szczególnie ważne są w tym przypadku główne tematy oraz ich wydźwięk.

Monitoring mediów służy zatem do zabezpieczenia, ale wynika też z przekonania, iż firma nie jest w stanie poświęcić całych zasobów na samodzielne jego prowadzenie i w zasadzie nie jest on możliwy bez wsparcia technologii informatycznych, które znajdują się w ofercie specjalistycznych firm monitorujących media. Tego typu podmioty są w stanie w trybie ciągłym dostarczać informacji, które szczególnie w przypadku mediów społecznościowych stanowią kluczowy element obserwacji, ale i działania w momencie, gdy będzie to szczególnie wizerunkowo uzasadnione. Dzięki zaangażowaniu firm zewnętrznych możliwe jest nie tylko uzyskanie oszczędności zasobów i kosztów, ale także pewności co do tego, że dostarczane informacje będą w miarę kompletne i obejmą wiele kanałów, które w normalnych warunkach nie znajdują się w zasięgu zainteresowania przedsiębiorstwa. Korzystanie z usług firm monitorujących media to również bazowanie na ich ogromnej wiedzy i potencjale, którego zwykle brakuje przedsiębiorstwom specjalizującym się w zupełnie innych obszarach, często absolutnie niezwiązanych ze środkami masowego przekazu.

¹²⁴ J. Płuciennik, *Badanie społeczności jako wyzwanie współczesnych badań marketingowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9(58), s. 378.

¹²⁵ G. Hajduk, *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3(70), s. 101–113.

Monitoring mediów społecznościowych nabiera współcześnie szczególnego znaczenia z uwagi na ich rozległość i brak możliwości samodzielnego pozyskiwania pełnych danych nawet przy zaangażowaniu dużych zasobów ludzkich. Trzeba zaznaczyć, że nawet firmy monitorujące media nie są w stanie zagwarantować pełnego obrazu tego, co się w mediach społecznościowych współcześnie dzieje wokół marki. To z pewnością jest minus, jednak rezygnując z monitoringu, przedsiębiorstwo ryzykuje znaczne powiększenie luki poznawczej i braków w zakresie danych niezbędnych do podejmowania decyzji.

Monitoring ma wpływ na bezpieczeństwo marki. Daje wiedzę, na podstawie której firma może skutecznie reagować lub tylko obserwować rozwój sytuacji i w ten sposób chronić markę, ponieważ nie zawsze, szczególnie gdy informacje pojawiają się w mediach społecznościowych, natychmiastowa aktywność jest konieczna. Nie wszystkie dotyczące przedsiębiorstwa negatywne komunikaty w social mediach wywołują sytuację kryzysową zagrażającą jego bezpieczeństwu wizerunkowemu.

Podczas projektowania i realizacji monitoringu mediów bierze się pod uwagę wiele elementów, które mają wpływ na ostateczny kształt całości projektu związanego z monitorowanymi zagadnieniami. Celem jest często weryfikacja efektów działań media relations prowadzonych przez dany podmiot. Monitoring w tym przypadku wynika z aktywności podejmowanej przez specjalistów public relations, która polega na zamieszczaniu w środkach masowego przekazu informacji zwracających uwagę na przedsiębiorstwo, produkt czy usługę¹²⁶. Skuteczność prowadzonych relacji z mediami objawia się w takich parametrach, jak liczba informacji prasowych, ale także doinformowanie dziennikarzy, szczególnie gdy poszukują materiałów na temat przedsiębiorstwa lub projektów przez nie wykonywanych¹²⁷. Realizacja monitoringu mediów następuje w odpowiedzi na potrzebę pomiaru działań media relations z wykorzystaniem narzędzi dedykowanych do takich zadań. Celem jest w tym przypadku weryfikacja skuteczności i efektywności działań ukierunkowanych właśnie na środki masowego przekazu.

Okazuje się, iż monitoring mediów jest jedną z najczęściej stosowanych form oceny działań public relations. Daje on obraz nie tylko zbioru informacji publikowanych o firmie, ale przede wszystkim pokazuje, w jakim stopniu udało się dotrzeć z przekazem dystrybuowanym za pośrednictwem działań zaliczanych do grupy media relations. Monitoring mediów jest nieodzownym narzędziem stosowanym w pracy specjalistów public relations¹²⁸.

¹²⁶ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie...*, *op.cit.*, s. 105.

¹²⁷ D. Tworzydło, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 223.

¹²⁸ A. Miotk, *Badania...*, *op.cit.*, s. 78.

Monitoring, jak już wspomniano, jest przydatny również podczas procesu zarządzania kryzysem¹²⁹. Przez specjalistów uznawany jest za narzędzie obowiązkowe dla organizacji znajdującej się w tego typu sytuacji¹³⁰. Pozwala zwykle na ocenę potencjalnych źródeł zagrożenia. Jest ważnym narzędziem wykorzystywanym w prewencji¹³¹. Pozwala na wychwycenie wszystkich lub niektórych symptomów kryzysu lub zjawisk potencjalnie niekorzystnie wpływających na wizerunek danego podmiotu. Problemy, z którymi zmagają się firmy, najczęściej wywołują potrzeby w zakresie monitoringu mediów, zwłaszcza gdy działa ona w branży szczególnie wrażliwej na kryzysy, np. spożywczej, informatycznej, przetwórczej czy paliwowej. Każda sytuacja trudna wymaga wykorzystania narzędzi monitorujących to, co się dzieje w otoczeniu medialnym¹³². Kryzys jest zatem czynnikiem mającym kluczowy wpływ na decyzje o tym, aby monitorować media. Przed jego wystąpieniem, gdy firma spodziewa się uderzenia, wykorzystanie tego narzędzia staje się czymś nieodzownym, koniecznym i wręcz krytycznie potrzebnym.

Różne sytuacje warunkują podejmowanie decyzji o zakupie przez firmę dostępu do platformy monitorującej media. Niektóre opisano powyżej, jednak warto w tym miejscu zgrupować najważniejsze z nich¹³³:

- obserwacja klientów, ich zachowań, reakcji, a także ocen aktywności w sieci;
- obserwacja rynku i zmian, jakie się na nim dokonują;
- identyfikacja obszarów, w których firma mogłaby podejmować działania inwestycyjne i rozwojowe;
- obserwacja podmiotów konkurencyjnych pod kątem prowadzonych przez nie działań, realizowanych projektów promocyjnych czy innych aktywności ważnych z punktu widzenia planowania przez firmę nowych kierunków rozwoju;
- analiza trendów i zmian, jakie dokonują się na rynku;
- analiza kryzysów u podmiotów konkurencyjnych lub firm będących w bezpośrednim otoczeniu podmiotu analizującego;
- analiza zdarzeń krytycznych w branży oraz obszarach na styku biznes–polityka;
- ocena własnych aktywności lub działań prowadzonych przez podmioty pracujące na rzecz firmy, która zleca monitoring.

¹²⁹ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 228–229.

¹³⁰ A. Łaszyn, K. Tomczyński, B. Łaszyn, K. Papuć, K. Gora, M. Garucka, R. Młotek, K. Toczyska, *e-Kryzys...*, *op.cit.*, s. 172.

¹³¹ D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym. Metody, procedury, reagowanie*, Difin, Warszawa 2019, s. 147.

¹³² *Ibidem*, s. 146.

¹³³ Obserwacje własne, ale także w oparciu o badania IDI przeprowadzone przez autora dysertacji.

Oprócz wymienionych typowych zdarzeń, jakie wpływają na podejmowanie przez firmę działań w zakresie monitoringu mediów, możliwe jest także korzystanie z tego rodzaju usług z uwagi na wiele parametrów społecznych czy ekonomicznych. Mogą to być zatem analizy dotyczące:

- zjawisk makroekonomicznych zachodzących w gospodarce lub trendów np. w obszarze nowych technologii;
- potencjału inwestycyjnego i działań organów lokalnej administracji w tym zakresie;
- otoczenia bliskiego firmy, np. społeczności lokalnych itd.

Wskazane obszary to jedne z wielu potencjalnych elementów przyczyniających się do podjęcia decyzji o realizacji monitoringu mediów. Decydując się na tego typu analizy, firma ukierunkowuje się na poszukiwanie określonego zasobu danych, które mogą być wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji.

2.3. Wpływ monitoringu mediów na działalność przedsiębiorstw

Wraz z rozwojem narzędzi informatycznych efekty monitoringu mediów dynamicznie rosną i się zmieniają, dzięki czemu przedsiębiorstwa mogą pozyskiwać coraz bardziej precyzyjny obraz sytuacji, stanu, rzeczywistości i zachodzących zdarzeń. Do głównych korzyści, jakie wynikają ze stosowania monitoringu mediów w przedsiębiorstwach, zaliczyć można:

- zabezpieczenie firmy w obszarze wizerunku, głównie zewnętrznego, ale zważywszy na to, że następuje często przeniesienie zmian w wizerunku zewnętrznym do wnętrza podmiotu, zabezpieczenie ma miejsce także na poziomie wewnętrznym;
- pozyskiwanie informacji i danych dotyczących rynku, konkurencji (jej działań, prowadzonych aktywności komunikacyjnych, kontaktów z klientami, społecznościami lokalnymi), ale przede wszystkim firmy lub organizacji;
- możliwość wychwycenia wszystkich miejsc, w których jest mowa o marce, włącznie z uzyskaniem szczegółowych danych o mediach, w których marka jest prezentowana, treści komunikatów oraz związanych z nimi osobach¹³⁴;

¹³⁴ P. Wałczyk, *7 powodów...*, *op.cit.*

- dostarczanie danych na potrzeby podejmowania decyzji zarządczych, a tym samym wspieranie zarządu oraz innych osób/departamentów w firmie w podejmowaniu decyzji o charakterze taktycznym i tych, które dotyczą długiego okresu, czyli strategicznych;
- ochronę przed kryzysem¹³⁵, a dokładniej obserwację przedkryzysową marki z możliwością wyciągania wniosków, a także oceny objawów mogących pojawić się sytuacji kryzysowych, co w konsekwencji umożliwia zapobieganie rozwojowi kryzysu lub nawet eliminację zagrożenia nawet przed jego wystąpieniem lub w momencie, gdy zaczyna się rozwijać;
- wsparcie reagowania w sytuacjach o charakterze problemowym, gdy kryzys wystąpi i zagraża reputacji lub wizerunkowi firmy;
- wzmocnienie działań promocyjnych i tych z grupy komunikacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa poprzez zbudowanie i poszerzanie bazy wiedzy w zakresie tematów kluczowych, ważnych z perspektywy podmiotu albo jego otoczenia społeczno-gospodarczego.

Materiał zebrany w trakcie monitoringu mediów jest źródłem wiedzy¹³⁶ i wsparciem procesu podejmowania decyzji operacyjnych. Dzięki niemu firma zyskuje dostęp do bardzo szczegółowych analiz przeprowadzanych np. w oparciu o liczbę wystąpień danego słowa w publikacjach, grafik lub cytatów eksperckich czy całkowitą liczbę znaków. Dodatkowo wyniki i dane pozyskiwane w toku monitoringu mediów można porównywać w czasie, dzięki czemu możliwe staje się uchwycenie zmian, które dokonują się w interesujących firmę kwestiach.

Monitoring mediów w istotnym zakresie wpływa na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa. Jest – jak już wspomniano – elementem, który wspiera podmioty w sferze podejmowania decyzji, szczególnie o charakterze bieżącym, ale służy też przy wielu różnorodnych procesach wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Decyzje podejmowane pod wpływem obserwowanych dzięki monitoringowi mediów zmian mogą być lepsze, jeśli spełnione zostaną następujące warunki:

- monitoring realizowany przez firmę/organizację będzie posiadał prawidłowo zdefiniowane cele i słowa kluczowe;

¹³⁵ *Ibidem*.

¹³⁶ A. Miotk, *Badania...*, *op.cit.*, s. 228.

- monitoring będzie kompletny, tzn. jeśli pojawią się luki w dostarczanych informacjach, będą one miały charakter nieistotny;
- monitoring będzie realizowany punktowo lub w stałym czasie, który pozwoli na wyciąganie poprawnych wniosków;
- monitoring będzie obejmował wszystkie media, które mogą być potencjalnie w zasięgu zainteresowania firmy;
- pozyskane dane będą dogłębnie przeanalizowane zarówno w kontekście ilościowym, jak i jakościowym;
- wnioski będą z rozważą implementowane do działań zarządczych, z uwzględnieniem jednak wszystkich warunków mikro- i makroekonomicznych oraz społecznych, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- osoby dedykowane do wykorzystania i analizy danych po stronie firmy będą odpowiednio przeszkolone, ale także będą posiadały wiedzę wystarczającą do rekomendowania decyzji zarządowi.

Powyższe warunki są konieczne do spełnienia w przypadku, gdy firmy dążą do prawidłowego wykorzystania wyników monitoringu mediów. Mając na uwadze przytoczone opisy i analizy, autor niniejszej dysertacji wskazuje, iż monitoring jest istotnym narzędziem wspierającym działania praktyków zajmujących się budowaniem wizerunku i jego zabezpieczaniem. W szczególności należy zwrócić uwagę na kwestię zmian, jakie dokonują się w mediach, podejściu do zarządzania informacją, co przekłada się na coraz większe potrzeby w zakresie tego typu usług.

Monitoring jest przede wszystkim istotny w związku ze zmianami, jakie dokonują się w przestrzeni informacyjnej, a szczególnie w zakresie mediów społecznościowych, które nie tylko dynamicznie się rozwijają, ale mają coraz poważniejszy wpływ na to, jak wyglądają relacje z otoczeniem, zwłaszcza w sytuacjach potencjalnie zagrażających wizerunkowi przedsiębiorstwa. Bez tych mediów trudno mówić o współczesnej komunikacji, a ich znaczenie spotęgowała pandemia COVID-19. Ze względu na zamknięcie w domach ludzie przenieśli dotychczasową aktywność bezpośrednią do sieci. Dzięki social mediom informacje dostarczane są do odbiorców w bardzo szybkim tempie, zaś same portale społecznościowe stały się dla wielu jednym z kluczowych kanałów komunikacji. Z tego powodu nie tylko osoby, ale również marki dostrzegają potrzebę obecności w mediach społecznościowych, a co za tym idzie – obserwacji wszystkiego, co w jakiś sposób dotyczy

przedsiębiorstwa i jego oferty. Brak monitoringu to rezygnacja z szansy na ograniczenie zagrożeń, jakie pojawiają się w sieci.

Z tego m.in. powodu monitoring stał się nieodłącznym narzędziem pracy zespołów zajmujących się media relations oraz zarządzaniem kryzysowym, w tym sztabów kryzysowych i rzeczników prasowych. Należy wskazać, że zmiany te będą postępowały w kierunku coraz dokładniejszego monitorowania, szczególnie mediów społecznościowych, z wykorzystaniem rozwiązań, które przyniesie przyszłość, w tym technologie informatyczne i sztuczna inteligencja.

Rozdział 3

Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi z uwzględnieniem mediów społecznościowych

W niniejszym rozdziale omówione zostaną elementy, które składają się na proces zarządzania kryzysowego, z uwzględnieniem całościowych działań związanych z przygotowaniem do sytuacji problemowych i reagowaniem, kiedy już nastąpią. Dla tematu dysertacji poruszana kwestia ma szczególne znaczenie, ponieważ problemy wizerunkowe coraz częściej występują i mają swój początek w mediach społecznościowych. Współcześnie kryzys jest nieodłącznym elementem procesu komunikowania. Nierzadko wywołują go osoby, które jeszcze dziesięć lat temu nie miały takiej możliwości, a obecnie – wykorzystując siłę mediów społecznościowych – doprowadzają niekiedy do poważnych problemów wizerunkowych marki. To właśnie social media stały się miejscem, gdzie często dochodzi do zainicjowania kryzysu, który powstaje w następstwie błędnych działań przeprowadzonych przez firmę albo jako skutek unikania reakcji, gdy ta jest konieczna.

Kwestii kryzysów nie można pominąć również z uwagi na zmiany, jakie dokonują się w przedsiębiorstwach. Nie sposób też zaniechać analizy tego tematu w kontekście wpływu sytuacji problemowych na decyzje, jakie podejmowane są w firmach w kwestii ich skutecznego zabezpieczenia. W pierwszej kolejności autor dysertacji dokona analizy definicji kryzysu, poszerzając rozważania o ujęcie zagadnienia z punktu widzenia ekonomii, psychologii, socjologii i medycyny. Omówione zostaną także rodzaje kryzysów. To wszystko znajdzie następnie swoje odzwierciedlenie w części badawczej rozprawy, która obejmuje też problem perturbacji wizerunkowych.

3.1. Definiowanie kryzysu

Definicje kryzysu tworzą różnorodny zbiór, w którym jednak łatwo dostrzec istotne obszary wspólne. Greckie słowo *krisis* oznacza rozróżnienie, decyzję, a łacińskie – punkt zwrotny, moment szczególny, sytuację decyzyjną¹³⁷. Kryzys to ogólny termin na określenie wydarzenia o charakterze nadzwyczajnym, często nieprawdopodobnym, a nawet wyjątkowym, odznaczającego się dużym naciskiem na społeczność. Powszechnie postrzegany jest jako zagrożenie stanowiące poważną groźbę dla fundamentalnych wartości i norm społeczności, które wymaga podejmowania ważnych decyzji pod presją czasu i niepewności¹³⁸. Kluczowym elementem tak przedstawionej definicji jest sformułowanie „wydarzenie o charakterze nadzwyczajnym”. Beata Barczak i Katarzyna Bartusik mówią o prawdopodobnym i silnym wydarzeniu zagrażającym rentowności organizacji, które charakteryzuje się niejednoznacznością przyczyn, skutków i sposobów rozwiązania, a także wymaga szybkiego podejmowania decyzji¹³⁹. Ivan I. Mitroff i Christine M. Pearson dodają, że nieoczekiwane zachodzące zakłócenia w działalności organizacji mogą być spowodowane czynnikami zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi¹⁴⁰.

Aleksander Panasiuk definiuje kryzys jako odstępstwo od bezpiecznego, uznawanego za „normalny” stanu funkcjonowania podmiotu. Jest to sytuacja, która pojawiając się gwałtownie i nieprzewidywalnie, narusza harmonię funkcjonowania danej firmy bądź instytucji¹⁴¹. W przytoczonej definicji warto wskazać priorytetową cechę kryzysu przywoływaną przez wielu znawców problemu, czyli nagłość, gwałtowność, nieprzewidywalność. Barczak i Bartusik opisują kryzys jako *stan, w którym wskutek gwałtownego spiętrzenia się różnorodnych trudności zagrożona zostaje realizacja podstawowych funkcji firmy [...] przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacyjnych do zlikwidowania zaistniałej sytuacji*¹⁴².

¹³⁷ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem...*, *op.cit.*, s. 9.

¹³⁸ K. Castenfors, *Diagnosing Crisis Management Presentation of an Instrument for Diagnostic Observation and Inquiry into Peacetime Social Crises*, Swedish Defence Research Agency, Stockholm 2001, s. 12, za: M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 50.

¹³⁹ B. Barczak, K. Bartusik, *Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Encyklopedia zarządzania*, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 13–14.

¹⁴⁰ I.I. Mitroff, Ch.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998, s. 17.

¹⁴¹ A. Panasiuk, *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(2), s. 44.

¹⁴² B. Barczak, K. Bartusik, *Kryzys w przedsiębiorstwie...*, *op.cit.*, s. 13–14.

Niektórzy badacze zwracają uwagę na fakt, że sytuacja kryzysowa to wynik kształtowania się niekorzystnych zjawisk w czasie. Elżbieta Urbanowska-Sojkin mówi o patologii i zaburzeniach w rozwoju spowodowanych często dysproporcją pomiędzy celami i zasobami do ich osiągnięcia. Kryzys jako sytuacja patologiczna zagraża nawet bytowi ekonomicznemu podmiotu¹⁴³. Kazimierz Zimniewicz uznaje, że jest to ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, stanowiących zagrożeniem dla egzystencji przedsiębiorstwa¹⁴⁴.

Niektórzy badacze uważają, że kryzys to punkt zwrotny, moment przełomowy w przebiegu funkcjonowania dowolnego podmiotu, w którym musi się on zmierzyć z bezpośrednią perspektywą upadku¹⁴⁵. Według Anety Zelek jest to stan zagrażający przetrwaniu firmy, realizacji jej celów¹⁴⁶. Podobnie uznaje Katarzyna Kopeć-Ziemczyk, dla której jest to każde niespodziewane i niekorzystne zdarzenie o szerokim oddźwięku w otoczeniu organizacji, mogące zagrozić jej wizerunkowi, a nawet funkcjonowaniu¹⁴⁷. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska uważa jednak, że kryzys nie rodzi bezpośredniego zagrożenia egzystencji przedsiębiorstwa, ale oznacza niezadowolającą ocenę jego działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu i/lub w stosunku do stanów (ocen) wzorcowych¹⁴⁸. Kryzys utożsamiany jest również z innym ważnym pojęciem, jakim jest ryzyko. Według Barbary Rozwadowskiej kryzys to każda okoliczność, która niesie ryzyko pogorszenia obecnego wizerunku osoby publicznej¹⁴⁹, a także firmy.

Rafał Klepka za sytuację kryzysową uznaje każde wydarzenie lub działanie, które może mieć potencjalnie negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność podmiotu gospodarczego i – co jest typowe – pozostaje lub wkrótce będzie poza kontrolą tego biznesu¹⁵⁰. Beata Tarczydło uzupełnia powyższe twierdzenie, dodając, że kryzysem można nazwać zdarzenie, które może mieć potencjalnie negatywny wpływ na organizację, przedsiębiorstwo, branżę czy przemysł, również na produkty, usługi i dobre imię firmy¹⁵¹. Monika Kaczmarek-

¹⁴³ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 20.

¹⁴⁴ K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990, s. 223.

¹⁴⁵ R. Wróblewski, *Państwo w kryzysie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2001, s. 11–19.

¹⁴⁶ A. Zelek, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 34.

¹⁴⁷ K. Kopeć-Ziemczyk, *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2018, nr 1, s. 35.

¹⁴⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 68.

¹⁴⁹ B. Rozwadowska, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 168.

¹⁵⁰ R. Klepka, *Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 2, s. 259.

¹⁵¹ B. Tarczydło, *Komunikacja w warunkach kryzysu a wizerunek organizacji – wyniki badań*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Encyklopedia zarządzania*, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 210.

Śliwińska w swojej publikacji wskazuje za Kathleen Fearn-Banks, iż kryzys jest ważnym zdarzeniem z potencjalnie ujemnym wynikiem wstrząsającym organizacją, spółką albo branżą, jak również ich otoczeniem, produktami, usługami albo dobrym imieniem¹⁵².

Niemal wszystkie przytoczone definicje wskazują na negatywne skutki zaistnienia kryzysu, jest to jego cecha konstytutywna. Stanowi on zatem niejednokrotnie bardzo poważne zagrożenie dla organizacji jako całości. Na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych dochodzi do sytuacji, w której niemożliwa staje się realizacja jej podstawowych funkcji¹⁵³. Podobnie twierdzi Jolanta Bijańska, która definiuje kryzys jako najostrejszą i najbardziej niebezpieczną z faz sytuacji problemowej, w której pojawia się bezpośrednia groźba upadku przedsiębiorstwa¹⁵⁴.

Warto jednak zauważyć, że często w kontekście negatywnych skutków kryzysu używa się określenia „potencjalny”. Oznacza to, że kryzys, który stanowi zagrożenie i może prowadzić do upadku firmy, jednocześnie stwarza szansę na odnowę¹⁵⁵. I ta szansa jest kolejnym słowem kluczem, które definiuje sytuację kryzysową. Właściwie poprowadzony problem może doprowadzić do odwrotnej, niż definicyjnie się zakłada, sytuacji. Może wzmocnić przedsiębiorstwo w różnych jego obszarach. Dariusz Tworzydło wskazuje, iż negatywne skutki, takie jak spadek zaufania czy ograniczenie liczby zapytań ofertowych, są oczywistym elementem tego zjawiska, jednak kryzys może być dla przedsiębiorstwa sprawdzianem, testem wytrzymałości struktur, szkoleniem kadr¹⁵⁶. Według Bijańskiej sytuacja kryzysowa to taki okres w życiu przedsiębiorstwa, w którym zaczyna się i jest kontynuowany proces destabilizacji funkcji mu przypisanych, jednak możliwy jest powrót do normalnego funkcjonowania, jeśli zostaną podjęte odpowiednie działania naprawcze¹⁵⁷. Szansa zatem jest wykorzystywana wówczas, gdy firma się odpowiednio przygotuje i podejmie działania profesjonalne.

Tym samym dochodzimy do kolejnej ważnej cechy charakterystycznej dla sytuacji kryzysowej, która może w znaczący sposób wpłynąć na to, w jakim stanie będzie firma

¹⁵² K. Fearn-Banks, *Crisis Communications. A Casebook Approach*, Taylor & Francis Group 2011, s. 2, za: M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 51.

¹⁵³ B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1985, s. 38.

¹⁵⁴ J. Bijańska, *Od kryzysu do sukcesu. Rozważania w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa górniczego w sytuacji kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 101, s. 43.

¹⁵⁵ R. Wróblewski, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2010, t. 14, nr 87, s. 49.

¹⁵⁶ D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie...*, *op.cit.*, s. 83.

¹⁵⁷ J. Bijańska, *Od kryzysu...*, *op.cit.*, s. 43.

po uporaniu się z problemami. Chodzi mianowicie o szybkość w działaniach. Otóż – o czym wspomina m.in. Zelek – kryzys ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji¹⁵⁸. Oczekuje się, że w sytuacji trudnej firma zareaguje jeśli nie natychmiast, to w czasie dość krótkim od zajścia zdarzenia, kryzys bowiem może zakłócać stabilność przedsiębiorstwa, zagrozić jego reputacji, wartościom czy też wzbudzać poczucie niepewności. Może prowokować sytuacje stresowe. Wojciech Budzyński zauważa, że otoczenie uważnie i nieufnie obserwuje firmę, angażując w te obserwacje media. Kryzys sprawia, że może dochodzić do nasilania się negatywnych reakcji ze strony otoczenia, co wymusza na przedsiębiorstwie potrzebę stałego kontrolowania sytuacji¹⁵⁹.

Sytuacje kryzysowe są zatem ściśle powiązane z szybkością działania. Czas odgrywa szczególną rolę, zaś jednym z wymogów i oczekiwań stawianych wobec osób zajmujących się kryzysami jest umiejętność działania pod jego presją¹⁶⁰. Kryzys to stan patologiczny w organizacji, z którym jednak można walczyć i któremu można przeciwdziałać, wykorzystując w codziennej aktywności odpowiednie instrumenty¹⁶¹. Nie jest to jednak zadanie łatwe. Według Aleksandry Gawęł sytuację kryzysową należy interpretować jako nieplanowany proces obejmujący ciąg zdarzeń, które zakłócają równowagę organizacji z otoczeniem oraz jej egzystencję. Problem ten powoduje, iż przedsiębiorca czy menedżer staje przed koniecznością podejmowania trudnych i ryzykownych decyzji odnoszących się do sfery finansowej (groźba ewentualnej utraty majątku prywatnego zaangażowanego w firmę i wytworzonego w niej) i osobistej. W warunkach kryzysu realizacja marzeń, celów czy projektów kończy się często niepowodzeniem, wywołując utratę pewności siebie, stres oraz pogorszenie relacji z otoczeniem (utrata zaufania czy wiarygodności)¹⁶².

Ostatecznie można założyć, że nawet jeżeli trudności nie da się uniknąć, to można je wykorzystać dla podparcia i wzmocnienia struktur, jakie posiada organizacja. Musi być jednak spełniony warunek zakładający, że firma reaguje w kryzysie w sposób prawidłowy i podejmuje działania zgodne ze sztuką public relations, z wykorzystaniem dostępnych narzędzi i uwzględnieniem newralgicznych zasad.

¹⁵⁸ A. Zelek, *Wczesna identyfikacja...*, *op.cit.*, s. 34.

¹⁵⁹ W. Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 178.

¹⁶⁰ P. Bielawski, *Zasady działania w sytuacjach kryzysowych*, [w:] R. Maćkowska (red.), *Public relations. Efektywne komunikowanie w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010, s. 194.

¹⁶¹ B. Barczak, K. Bartusik, *Kryzys w przedsiębiorstwie...*, *op.cit.*, s. 13.

¹⁶² A. Gawęł, *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007, s. 54.

Podsumowując, należy wskazać, że obecnie sytuacje kryzysowe to zjawisko naturalne, wkomponowane w byt każdej organizacji. Warto zdawać sobie sprawę, że niejednokrotnie ich pojawienie się poprzedzają symptomy. Jeśli przedstawiciele firmy są w stanie je wyłapać i odpowiednio zdiagnozować, jest szansa na przeciwdziałanie kryzysom lub bezpieczniejsze reagowanie w sytuacji problemowej. Fraser P. Seitel wśród charakterystycznych symptomów, które mogą przerodzić się w sytuację kryzysową, wymienia następujące:

- zaskoczenie,
- informację o charakterze niepełnym,
- eskalację wydarzeń,
- utratę kontroli,
- wnikliwe obserwowanie firmy przez otoczenie,
- mentalność osaczonego,
- panikę¹⁶³.

Kaczmarek-Śliwińska dodaje do tego wyliczenia intensywne rozpowszechnianie treści przez otoczenie zewnętrzne¹⁶⁴. Mając na uwadze szczególnie ten symptom, łatwo zauważyć, iż współcześnie z uwagi na intensywny rozwój social mediów kluczowe staje się obserwowanie tego środka masowego przekazu. Dzięki temu można łatwiej przewidywać bieg wydarzeń, szczególnie tych o potencjalnie kryzysowym wymiarze. Monitoring, analiza i podejmowanie decyzji w tym zakresie nabierają szczególnego znaczenia. Szybkość w mediach społecznościowych to rzeczywistość, nie ma w nich opcji wyczekiwania. Rozprzestrzenianie się wiadomości jest tam natychmiastowe, a co za tym idzie – poszerzanie skali kryzysu następuje w ciągu minut, nie godzin.

3.2. Typologia kryzysu w ujęciu ekonomicznym, psychologicznym, socjologicznym i medycznym

Pojęcie „kryzys”, które jest stale obecne w naukach społecznych, ze względu na wielowątkowość i szerokie wykorzystywanie jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Sam kryzys to składnik stopniowo narastającej sytuacji zagrożenia, która jest wynikiem nowych lub zaskakujących jednostkę zróżnicowanych okoliczności. Wiąże się z prawdziwą

¹⁶³ F.P. Seitel, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 229–230.

¹⁶⁴ M. Kaczmarek-Sliwińska, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 69.

lub odczuwalną utratą kontroli nad rozwojem sytuacji, problemem, a także z brakiem koncepcji rozwiązania sytuacji kryzysowej, co powoduje silny stres¹⁶⁵.

Pojęcie to odnajdujemy w wielu dziedzinach, nawet tych zupełnie ze sobą niezwiązanych. W niniejszym podrozdziale zostaną przedstawione różne ujęcia tej kwestii – z perspektywy ekonomicznej, psychologicznej, socjologicznej oraz medycznej. W ramach dysertacji analizowany jest w szczególnym zakresie kryzys wizerunkowy, dlatego autor narysował dodatkowo jego powiązania i zależności z pojęciem „kryzys ekonomiczny”. Zwykle słowo „kryzys” związane jest właśnie z terminami psychologicznymi i ekonomicznymi.

3.2.1. Kryzys w perspektywie ekonomicznej

Kryzys o wymiarze ekonomicznym, mimo że terminologicznie odległy od wizerunkowego, jest z nim ściśle związany zarówno na poziomie wewnętrznym, jak i zewnętrznym¹⁶⁶. To gwałtowne zmniejszenie się aktywności gospodarczych podmiotu¹⁶⁷, czego efektem (konsekwencją) może być kryzys wizerunkowy.

Warto w tym miejscu przyjrzeć się samemu definiowaniu kryzysu w kategoriach ekonomicznych. Specjaliści zwracają uwagę na pewną wadę funkcjonowania współczesnej ekonomii – brak możliwości wyjaśnienia tego, co aktualnie dzieje się w gospodarce (przed kryzysem, w trakcie i po nim). Jeden z głównych nurtów ekonomii opiera się współcześnie na metodach matematycznego modelowania dedukcyjnego, jednak sytuacje kryzysowe uświadamiają potrzebę zbudowania innych modeli działania i funkcjonowania we współczesnej gospodarce niż te, które do tej pory były wykorzystywane¹⁶⁸. Kładąc nacisk na tzw. standardowe modele matematyczne, specjaliści zachęcają jednocześnie do tego, by w odpowiedzi na brak zrozumienia istoty kryzysu przeznaczać dodatkowe środki na opracowanie modeli alternatywnych. Liczą na to, że pozwolą one przewidzieć sytuacje problemowe i odpowiedzieć na pytania dotyczące zmian, jakie w związku z nimi zachodzą w gospodarce. Zmiany na rynku, szczególnie w kontekście kumulacji zdarzeń o charakterze kryzysowym, wymusiły na ekonomistach poszukiwanie bardziej dopasowanych sytuacyjnie środków zaradczych, opartych na wiedzy i doświadczeniu praktycznym.

¹⁶⁵ H. Słodowski, *Psychologiczne wyzwania kryzysu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. 11, z. 1, s. 5.

¹⁶⁶ D. Tworzydło, *Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3(70), s. 77.

¹⁶⁷ *Kryzys ekonomiczny*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kryzys-ekonomiczny;3928086.html> (23.02.2021).

¹⁶⁸ T. Lawson, *Contemporary economics and the crisis*, „Real-World Economics Review” 2009, issue 50, s. 122.

Zakłada się, że każdy kryzys charakteryzuje się innymi wyróżnikami, przebiegiem, ale również różnym natężeniem. Taka wiedza to jednak za mało, aby opracować idealną politykę kryzysową i stosowne regulacje¹⁶⁹. Mówi się, że ekonomiści nie potrafią w pełni przewidywać nadchodzących recesji. Jako przykład warto przytoczyć tu fakt, iż nie przewidzieli oni kryzysu finansowego, który miał miejsce w latach 2007–2008. W tej dziedzinie, podobnie jak w innych, świeże spojrzenie na sytuację może mieć duże znaczenie, jednak nowe pomysły czy proponowane modele rozwiązywania problemów często spotykają się z oporem co do ich przyjęcia i wdrożenia¹⁷⁰.

Ekonomista Paul Krugman wskazał, że jeden kryzys w gospodarce prowadzi do kolejnego. Według niego kryzys gospodarczy dowodzi, że wcześniej przyjęte modele funkcjonowania w ramach sytuacji problemowych są nie do końca adekwatne w obecnych czasach. Przedstawiciele nauki, zajmując się np. systemem finansowym czy rynkiem mieszkaniowym, przygotowują analizy oparte na pewnych stałych przesłankach. Istnieje jednak jeden element, który nie jest w pełni przewidywalny – zachowanie człowieka¹⁷¹. Wielu ekonomistów twierdzi, że rynek sam w sobie posiada element samoregulujący. Gdy tylko pamięć o kryzysie lat 30. XX wieku wyblakła, możliwość kolejnego katastroficznego niepowodzenia gospodarczego została zasłonięta przez modele mówiące o równowadze i samoregulacji w zakresie funkcjonowania szeroko rozumianej gospodarki.

Kryzys w rozumieniu ekonomicznym nie dotyczy wyłącznie obszarów makroekonomicznych, dotyka on bowiem też skali mikro i poszczególnych składników przedsiębiorstwa. Skutkuje wieloma negatywnymi konsekwencjami, które ostatecznie wpływają nie tylko na sytuację finansową czy sprzedażową firmy, ale także przenoszą się na ważną kategorię, jaką jest jej wizerunek. Można założyć, że każdy kryzys ekonomiczny, z którym musi się zmierzyć przedsiębiorstwo, przełoży się na negatywne konsekwencje wizerunkowe i relacje wewnętrzne. Problemy natury ekonomicznej w organizacjach gospodarczych często skutkują utratą zaufania ze strony otoczenia i powstaniem zakłóceń w sferze komunikacji z nim. Negatywne informacje dotyczące podmiotu, pojawiające się w związku z kryzysem w mediach i tzw. sferze publicznej, godzą w jego reputację, ale mogą też doprowadzić do bankructwa nawet wtedy, gdy ich treść bezpośrednio nie dotyczy kondycji ekonomicznej¹⁷².

¹⁶⁹ *Ibidem*, s. 124.

¹⁷⁰ The Economist, *Economics briefs. Six big ideas*, s. 2, [academia.edu/33693062/Economics_briefs_Six_big_ideas](https://www.economist.com/briefs/2021/10/15/six-big-ideas) (15.10.2021).

¹⁷¹ P. Krugman, *How did Economists Get It So Wrong*, „The New York Times” z 6 września 2009 r., za: G. Dix, P. Klaassen, *Economics: A Science In Crisis?*, „Krisis” 2010, issue 3, s. 2.

¹⁷² G. Hajduk, *Specyfika kryzysów...*, *op.cit.*, s. 101.

Bez względu na to, czy weźmiemy pod uwagę skalę mikro, czy makro, kryzysy ekonomiczne są ściśle powiązane z tymi o charakterze wizerunkowym. W skali mikro kryzysy, które dotyczą w firmie struktur i parametrów finansowych, takich jak sprzedaż czy zysk, oddziałują również niekorzystnie na relacje i wizerunek wewnętrzny. W skali makro mówi się o wpływie kryzysów ekonomicznych dotyczących całej gospodarki i związane z nią parametry, takie jak inflacja czy bezrobocie, na sytuację w firmie, a co za tym idzie – także aspekt wizerunkowy działania poszczególnych przedsiębiorstw. Kryzys ekonomicznej w perspektywie mikro, czyli taki, który dotyczy samego przedsiębiorstwa, często jest bezpośrednio uzależniony od kryzysu wizerunkowego. Jeśli w przedsiębiorstwie pojawiają się trudności wizerunkowe, zachodzi prawdopodobieństwo zmian w parametrach ekonomicznych firmy. I odwrotnie – jeśli firma zmaga się z kryzysem ekonomicznym, może on mieć wpływ na wzmacnianie negatywnych skutków zarówno w kontekście wizerunku przedsiębiorstwa, jak i jego wewnętrznych struktur, a także relacji pomiędzy pracownikami czy rotacji personelu. Wiedza w tym zakresie jest konieczna w ocenie zdarzeń, ale również prognozowaniu wpływu czynników ekonomicznych na efekty wizerunkowe i odwrotnie.

3.2.2. Definiowanie kryzysu z uwzględnieniem jego psychologicznych i socjologicznych przyczyn i skutków

Specjaliści zajmujący się na co dzień kwestiami interwencji kryzysowych i badań naukowych, komunikacji czy public relations niechętnie w sposób jednoznaczny precyzują, czym jest kryzys, dążąc do tego, aby określenie to było jak najbardziej uniwersalne. W psychologii podobne znaczenie przyjmuje termin „stres”. Jest on ściśle związany z kryzysem, ponieważ pojawia się w każdym trudnym zdarzeniu. Badania nad stresem, zwłaszcza tym odnoszącym się do fizjologii człowieka, stale się rozwijają. Uznaje się, że wiąże się on z automatycznymi mechanizmami organizmu aktywowanymi przez szkodliwe bodźce. Kryzys wizerunkowy i stres to terminy, które w praktyce występują jednocześnie, jednak pomimo wielu podobieństw między stresem a kryzysem można także wskazać wyraźne różnice¹⁷³. Pierwszego terminu używa się do określenia reakcji organizmu, która wywołana została przez silne zewnętrzne lub wewnętrzne bodźce¹⁷⁴,

¹⁷³ K.E. Eastham, D.D. Coates, F.O. Allodi, *The Concept of Crisis*, „Canadian Psychiatric Association Journal” 1970, vol. 15, no. 5, s. 463.

¹⁷⁴ B. Pytlińska-Bukwa, *Potrzeby człowieka, stres, komunikacja interpersonalna wobec kryzysu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. 11, z. 9, s. 80–82.

natomiast jeśli chodzi o kryzys, to boimy się go, bo może stanowić punkt zwrotny w naszym życiu, prowadzi zgodnie z naszą interpretacją do zmiany na gorsze¹⁷⁵.

Alan Howard i Robert A. Scott proponują model rozróżnienia stresorów na podstawie obserwacji i klasyfikacji¹⁷⁶. Zakładają oni, że w sytuacji kryzysowej dochodzi do wystąpienia stanów napięcia w organizmie, który reaguje stresem. Gerald Caplan doszukuje się natomiast różnic pomiędzy stresem a kryzysem w perspektywie czasowej. Kryzys według niego charakteryzuje się krótkim okresem występowania, zaś stres może być długotrwały¹⁷⁷. Lydia Rapoport sugeruje, że o ile stres ma potencjał patogenetyczny, o tyle kryzys może charakteryzować się potencjałem, który sprzyja dalszemu rozwojowi¹⁷⁸.

Osoby, które dotknął kryzys, przyjmują, a także przetwarzają informacje, działając w inny sposób niż zwykle. Zdarza się, że wyolbrzymiają niektóre aspekty, a nawet wracają do instynktownego ich zrozumienia. Skuteczna komunikacja, która co prawda nie naprawi wszystkich problemów, ma w tym czasie znaczenie kluczowe. Jednostka, która zmagą się z kryzysem, doświadcza różnych emocji, czasem nawet sprzecznych. Bariery psychologiczne takiej osoby mogą kolidować z jej chęcią do współpracy. Specjaliści powinni rozumieć wpływ określonych wzorców na komunikację. W praktyce spotyka się nawet menedżerów wyższego szczebla, którzy z jednej strony mogliby bez stresu występować przed wielotysięczną publicznością podczas konferencji, z drugiej zaś – nie poradziliby sobie w trakcie kameralnego wywiadu w studiu telewizyjnym, szczególnie jeśli byłby on obarczony ryzykiem kryzysu. Współcześnie to właśnie z tego m.in. powodu do obowiązków rzecznika lub eksperta zajmującego się zarządzaniem kryzysowym należy komunikacja, w tym również ta prowadzona online, przy założeniu, że media są miejscem, gdzie łatwo popełnić błąd, który następnie spowoduje eskalację sytuacji kryzysowej¹⁷⁹.

Osoby zajmujące się kryzysowym public relations muszą posiadać wiele kompetencji z różnych obszarów. Przede wszystkim powinny jednak doskonale radzić sobie ze stresem i presją czasu¹⁸⁰. Kryzys nie zawsze kończy się negatywnie. Z psychologicznego punktu widzenia kryzysy pociągają za sobą nie tylko złe emocje i zachowania. Oddziałują również

¹⁷⁵ H. Słodowski, *Psychologiczne wyzwania...*, *op.cit.*, s. 5.

¹⁷⁶ A. Howard, R.A. Scott, *A proposed framework for the analysis of stress in the human organism*, „Behavioural Science” 1965, vol. 10, no. 2.

¹⁷⁷ G. Caplan, *Principles of Preventive Psychiatry*, Basic Books, New York 1964.

¹⁷⁸ L. Rapoport, *The state of crisis: Some theoretical considerations*, „Social Service Review” 1962, vol. 36, no. 2.

¹⁷⁹ A. Białas, *7 skutecznych sposobów na kryzys wizerunkowy*, <https://brief.pl/7-skutecznych-sposobow-na-kryzys-wizerunkowy-adam-bialas/> (5.09.2021).

¹⁸⁰ P. Łaniewski, *PR kryzysowy: skuteczna komunikacja w dobie kryzysu*, <https://www.pb.pl/konferencje/public-relations/pr-kryzysowy-skuteczna-komunikacja-w-dobie-kryzysu-998293> (5.09.2021).

w sposób pozytywny. Po odpowiednim zarządzaniu kryzysem, a także po wygaśnięciu i uspokojeniu się sytuacji trudnej pojawiają się: uczucie ulgi, pozytywne przekonanie o możliwości przetrwania oraz satysfakcja i spokój. U osoby, która doświadczyła kryzysu, dochodzi do wzmocnienia poczucia wartości siły i doświadczenia. W psychologii zwraca się uwagę na fakt, że kryzys powoduje zmiany np. w sposobie postrzegania przyszłości, pojęcia ryzyka czy zarządzania nim. Są one zależne od tego, jak szybko kryzys został zażegnany, w jakim stopniu do jego wygaszenia wykorzystano zalecane zasoby oraz jak wyglądały wprowadzone działania pokryzysowe. Słowem – pozytywne skutki kryzysu zależą od skutecznego zarządzania nim i od skuteczności komunikacji¹⁸¹. Trudności dają zatem szansę na wzmocnienie nie tylko w kontekście struktur psychologicznych człowieka, ale także organizacji i prowadzonych przez nią działań. Pozytywne skutki sytuacji problemowych mogą oddziaływać na struktury przedsiębiorstwa wzmacniająco¹⁸².

Łatwo zaobserwować wiele analogii między kryzys wizerunkowym a kryzysem w ujęciu psychologicznym. Można zatem mówić o wspólnych elementach, takich jak stres, presja czasu, wiele różnorodnych emocji, ale również konsekwencje, które z jednej strony mogą mieć charakter pozytywny i wzmacniający, a z drugiej – oddziałują negatywnie i obciążają zarówno osoby, jak i samą firmę.

Socjologowie interpretują kryzys jako zdarzenie, akt społeczny, w którym jednostka znajduje się pod wpływem doświadczeń spowodowanych uwarunkowaniami społecznymi. Te zaś odgrywają istotną rolę w tworzeniu planu interwencji kryzysowej. Dawniej pojęcie „interwencja” było kojarzone przede wszystkim z medycyną i pojawiało się w medycznych definicjach kryzysu oraz sposobach jego rozwiązywania. Z czasem czynnik społeczny zaczął być doceniany w mocniejszym stopniu i z sukcesem może być też wykorzystywany w teorii i praktyce dotyczącej kluczowych dla specjalistów public relations kryzysów wizerunkowych. Ważną rolę w zakresie reagowania na kryzys odgrywa socjologia kliniczna, która oferuje szeroki wachlarz strategii interpretacyjnych służący pomocą przy identyfikacji i rozwiązywaniu problemu. Wykorzystując perspektywę socjologiczną, uzyskuje się wgląd w społeczny charakter i funkcje kryzysu międzyludzkiego i wewnątrzosobowego¹⁸³. Często sytuacje kryzysowe nie dotyczą tylko zawiedzionego lub rozczarowanego klienta, ale całych społeczności. Mogą odnosić się do ich

¹⁸¹ L. Rapoport, *The state of crisis...*, *op. cit.*, s. 11.

¹⁸² I. Dudzik-Lewicka, *Kryzys w przedsiębiorstwie – i co dalej? Studium przypadku*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2017, nr 1(22), s. 79–83.

¹⁸³ B.D. Byers, *Uses of Clinical Sociology in Crisis Intervention Practice*, <http://digitalcommons.wayne.edu/csr/vol5/iss1/11> (18.06.2021).

miejsce pracy i życia. Kryzysy powstają i są wzmacniane wówczas, gdy społeczność lokalna przeciwstawia się np. określonym inwestycjom, które w jej ocenie są zagrożeniem dla zdrowia, życia i bezpiecznego funkcjonowania.

Kryzys może dotyczyć większych społeczności, ale także samych jednostek. Pojawia się, jeśli osoba zmagą się z nieprzyjemnymi doświadczeniami socjo-emocjonalnymi, które wynikają ze stresujących sytuacji życiowych. Towarzyszy temu brak zdolności radzenia sobie z problemem czy dostosowania się do niego lub ograniczenia w tym zakresie. Zdarzenia, które mają miejsce w życiu społecznym jednostki, same w sobie nie prowadzą do kryzysu. Tym, co go wywołuje, jest interpretacja sytuacji społecznej dokonana przez daną osobę. Oznacza to, że zanim człowiek zareaguje na zdarzenie jako na kryzys, musi ono najpierw zostać tak zaklasyfikowane. Opisując początek kryzysu i okoliczności, które go wywołały, specjaliści odwołują się do niekorzystnej z punktu widzenia jednostki sytuacji, sposobu jej postrzegania oraz emocji, jakie wywołała w kontekście niemożności znalezienia rozwiązania. Zdefiniowanie i zrozumienie wszystkich czynników składowych to niezbędny etap radzenia sobie z kryzysem zarówno z punktu widzenia doświadczającej go jednostki, jak i specjaliści zajmującego się pomocą¹⁸⁴.

Na koniec warto zwrócić uwagę na obecne w socjologii w kontekście kryzysu pojęcie społecznego zarządzania kryzysowego. Odnosi się ono do środków podejmowanych przez wszystkie jednostki tworzące społeczeństwo, zarówno sektor publiczny, jak i prywatny, które mają na celu utrzymanie stabilności społecznej. Stabilność społeczna czy też bezpieczeństwo społeczne oznacza ochronę przed kryzysem. Teoria ta prezentuje społeczeństwo nie jako bierny element (ten, który ma być chroniony), ale jako aktywnego agenta, który może być gwarantem bezpieczeństwa¹⁸⁵.

3.2.3. Kryzys w ujęciu nauk medycznych

W medycynie do rozumienia kryzysu wykorzystuje się definicję ogólną, uzupełniając ją o elementy charakterystyczne dla tej dziedziny. Kryzys jest niepożądanym wydarzeniem lub następstwem jakiegoś działania, które zawiera element zaskoczenia i jest zagrożeniem dla zasobów i dobrobytu jednostki lub organizacji¹⁸⁶. Może on pociągać za sobą

¹⁸⁴ *Ibidem*.

¹⁸⁵ M. Linnell, *Citizen Response In Crisis: Individual And Collective Efforts To Enhance Community Resilience*, „An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments” 2014, vol. 10(2), s. 68–94.

¹⁸⁶ R. James, B. Gilliland, *Crisis intervention strategies*, Cengage Learning, Belmont, CA 2012, za: P. Vasli, N. Dehghan-Nayeri, *Emergency nurses' experience of crisis: A qualitative study*, „Japan Journal of Nursing Science” 2016, no. 13, s. 55–64.

negatywne skutki, takie jak zwiększone ryzyko zgonu, wydłużenie czasu leczenia, opuszczenie szpitala przez pacjentów wbrew zaleceniom, ignorowanie porad medycznych. Kryzys jest rozumiany również jako konieczny etap w życiu, ponieważ tworzy on warunki do zmiany. O ile jednak nie nastąpi pomyślnie rozwiązanie sytuacji kryzysowej, może ona stać się niebezpieczna nawet w sensie psychiatrycznym¹⁸⁷.

Elementy leżące u podstaw kryzysu medycznego są wieloaspektowe i powszechne. Służba zdrowia jest środowiskiem, w którym sytuacja zmienia się dynamicznie, co poszerza potencjał i zwiększa ryzyko występowania sytuacji problemowych. Wszystko to w konsekwencji wywiera silny wpływ na pacjentów, ich rodziny i pracowników¹⁸⁸. Kryzysem określa się również moment w trakcie choroby pacjenta, w którym następuje zmiana prowadząca do śmierci lub do pogorszenia się ogólnego stanu zdrowia. W takich sytuacjach lekarze mogą doświadczać lęku i przeciążenia spowodowanego pogorszeniem wydajności ich pracy. Zauważalna jest też tendencja do podejmowania niebezpiecznych środków i nieprzestrzegania zasad, rośnie prawdopodobieństwo pojawienia się błędu lekarskiego¹⁸⁹.

W służbie zdrowia kryzys wymaga natychmiastowego działania. Charakteryzują go takie czynniki, jak nieprzewidywalność, chaos, brak kontroli i przygotowania na każdą sytuację, np. niedobory personelu, jego niewystarczające kompetencje czy nieumiejętność pracy zespołowej¹⁹⁰. Takie postrzeganie kryzysu jest ściśle skorelowane z tym, co rozumie się pod tym pojęciem w zakresie zmian o charakterze wizerunkowym, dotyczących zarówno osoby, jak i podmiotu gospodarczego.

Medycyna to jednak nie tylko kryzysy wynikające z pracy lekarzy, ale także organizacji systemu opieki zdrowotnej. Struktura branży medycznej narzuca konieczność zwrócenia się w tym obszarze w kierunku zarządzania kryzysami. Chodzi tutaj o skoordynowany i skuteczny plan działania operacyjnego, który można wdrożyć w przypadku potencjalnych zagrożeń dla stabilności funkcjonowania środowiska medycznego. W zarządzaniu kryzysowym służby zdrowia niezbędny jest czynnik ludzki – fundament stanowi osoba, specjalista w zakresie zarządzania kryzysowego¹⁹¹. To kolejny parametr, który wskazuje na podobieństwo pomiędzy zarządzaniem kryzysami w placówkach medycznych i w przedsiębiorstwach, gdy doświadczają one problemów natury wizerunkowej.

¹⁸⁷ M. Bunda, *Młodzi ludzie nie radzą sobie z życiem*, polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1532103,1,młodzi-ludzie-nie-radza-sobie-z-zyciem.read (5.10.2021).

¹⁸⁸ P. Vasli, N. Dehghan-Nayeri, *Emergency nurses'...*, *op.cit.*

¹⁸⁹ W.B. Runciman, A.F. Merry, *Crises in clinical care: an approach to management*, „Qual Saf Health Care” 2005, no. 14, s.156–163.

¹⁹⁰ P. Vasli, N. Dehghan-Nayeri, *Emergency nurses'...*, *op.cit.*

¹⁹¹ P. Efstathiou, *Crisis Management in the Health Sector: Qualities and characteristics of health crisis managers*, „International Journal of Caring Sciences” 2009.

Każda na pierwszy rzut oka podobna do siebie sytuacja potencjalnego kryzysu medycznego wymaga natychmiastowej, ale często zupełnie odmiennej reakcji, która w przypadku opóźnienia może prowadzić nawet do śmierci lub trwałego uszkodzenia zdrowia pacjenta. Strategie poznawcze i metody pracy, które są skuteczne, wydajne i szybkie do wdrożenia w warunkach normalnej aktywności, w momencie pojawienia się kryzysu mogą okazać się niewykonalne. Wiele czynników, które mają wpływ na działalność człowieka w sytuacji kryzysowej, może utrudniać szybkie rozwiązanie niebezpiecznego problemu¹⁹², dlatego z pomocą przychodzi nie tylko odpowiedni trening personelu medycznego, ale również osoba menedżera kryzysowego, który określa role i obowiązki, narzuca dyscyplinę, wskazuje błędy w reakcji, a podczas kryzysu zajmuje się jego zarządzaniem¹⁹³. Decyduje o kierunkach działań w sytuacji problemowej. Dokonując porównania, możemy doszukać się wielu analogii pomiędzy kryzysem w medycynie oraz kryzysem wizerunkowym, który jest jednym z zagadnień poruszanych w niniejszej dysertacji. Szybkość działania, jakość podejmowanych decyzji, osoba zarządzająca, potencjalnie występujące błędy, praca zespołowa – to wybrane z czynników, które zarówno w jednym, jak i drugim przypadku mają wpływ na całokształt działań podejmowanych w sytuacjach trudnych.

3.3. Wizerunek a reputacja

Kryzys wizerunkowy uznawany jest współcześnie za jedno z najszerzej omawianych zjawisk w public relations. Wynika to m.in. z intensywnego rozwoju nowych mediów, w tym portali społecznościowych. Social media wpływają w stopniu istotnym na ewolucję w tym zakresie w kontekście przygotowania na wypadek zaistnienia kryzysu oraz reagowania. Nie bez znaczenia są również zmiany w relacjach pomiędzy przedstawicielami branży PR i mediów¹⁹⁴. Kryzys tego typu ściśle związany jest z wizerunkiem rozumianym jako to, co otoczenie sądzi o firmie, ale także jako subiektywne wyobrażenie na temat przedmiotów, ludzi, produktów czy zjawisk społecznych i gospodarczych¹⁹⁵. Jest to pojęcie metakonstruktywne, definiowane m.in. przez nauki o zarządzaniu,

¹⁹² W.B. Runciman, A.F. Merry, *Crises in clinical...*, *op.cit.*

¹⁹³ P. Efstathiou, *Crisis Management...*, *op.cit.*

¹⁹⁴ K. Kopec-Ziemczyk, *Jak skutecznie...*, *op.cit.*, s. 35–54.

¹⁹⁵ M. Biedermann, M. Urbaniak, *Image – czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 11, s. 17.

psychologię, socjologię i marketing. Z tego powodu pojawia się w literaturze wiele trudności terminologicznych¹⁹⁶.

Wizerunek powstaje jako reakcja na bodźce wizualne i niewizualne¹⁹⁷. Traktowany jest jako *atrybut wynikowy będący efektem świadomych lub nieświadomych działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa oraz ważnym narzędziem oddziaływania rynkowego. To holistyczny obraz organizacji wykreowany w świadomości otoczenia*¹⁹⁸. Budzyński twierdzi, że jest to jeden z najważniejszych niematerialnych zasobów współczesnych instytucji¹⁹⁹.

Charakterystyczne jest to, że wizerunek jako zbiór odczuć, które mają charakter subiektywny, niekoniecznie odzwierciedla rzeczywistość. Budowany jest w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, również przez kadrę. W tym przypadku definiowany jest jako wypadkowa podejmowanych przez firmę działań formalnych oraz przekazów nieformalnych kierowanych przez aktualnych pracowników do innych osób. Fakt, że wizerunek ma charakter subiektywny, oznacza, iż można na niego wpływać i zmieniać go. Z tego właśnie powodu gdy dochodzi do kryzysu, może on doprowadzić do nagłego pogorszenia postrzegania firmy przez opinię publiczną²⁰⁰. Tu zatem mowa jest o skutkach negatywnych tego, co się dzieje wokół określonego podmiotu.

Werner Kroeber-Riel utożsamia definicję wizerunku z posiadającą wiele wymiarów postawą, którą można opisać za pomocą kilku takich charakterystycznych cech, jak:

- treść związana z przedmiotem postawy – może dotyczyć branży, przedsiębiorstwa, produktów;
- kierunek – może dotyczyć pozytywnego bądź negatywnego odniesienia się do przedmiotu postawy;
- trwałość – uznawana za cechę stabilną, jej zmiana jest możliwa jedynie w długim okresie;
- zakres – związany z liczbą obiektów, których dotyczy²⁰¹.

¹⁹⁶ T. Załona, *Zarządzanie wizerunkiem uczelni niepublicznych*, [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010, s. 259.

¹⁹⁷ A.I. Baruk, *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2012, nr 3(4), s. 108–110.

¹⁹⁸ M. Alvesson, *Organization: From Substance to Image?*, „Organizational Studies” 1990, no. 11, za: E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, [w:] K. Pieniak-Lendzion, A. Marcysiak, T. Nowogródzka (red.), *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*, Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej Unitas, Siedlce 2015, s. 93–94.

¹⁹⁹ W. Budzyński, *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 34.

²⁰⁰ M. Flieger, *Image crisis management*, „Journal of Science of The Military Academy of Land Forces” 2013, no. 4(170), s. 101–113.

²⁰¹ I. Witczak, *Istota i strategia wizerunku firmy*, „Handel Wewnętrzny” 1998, nr 6, s. 7.

Reputacja to suma wszystkich subiektywnych percepcji tworzonych przez obiektywne opinie, poglądy i osądy. Wyrażane są one przez pojedyncze osoby, grupy, instytucje czy organizacje. Pojęcie „reputacja” jest często wykorzystywane w ekonomii. Ma ona wartość niematerialną i jest odzwierciedleniem podejmowanych działań. Reputacja w środowisku społecznym może być dobra albo zła i określa kondycję zaufania lub nieufności do danego podmiotu²⁰².

Reputacja jako pojęcie wyrasta ponad wizerunek. Jest czymś znacznie trwalszym i ważniejszym w kontekście funkcjonowania podmiotów gospodarczych i organizacji. Zdobywa się ją m.in. dzięki działaniom łagodzącym kryzysy. Utrwalana jest na bazie całokształtu reakcji, w tym takich, które są ściśle związane z kryzysami wizerunkowymi. Dobra reputacja sprzyja reagowaniu i wspiera działania kryzysowe. Ponadto może stanowić bardzo istotny element układu zabezpieczającego organizację przed sytuacjami problemowymi. Należy jednak w tym miejscu dostrzec, że cechą, która charakteryzuje większość teoretycznych rozważań związanych z pojęciem „reputacja”, jest trudność w zdefiniowaniu jego zakresu, a także zmieniające się podejście do definicji tożsamości i wizerunku. Powoduje to, że na obecnym etapie rozważań nie ma jeszcze możliwości precyzyjnego i powszechnie akceptowalnego zdefiniowania tego pojęcia. Trudne jest również wyszczególnienie czynników, które wpływają na reputację, ponieważ w zdecydowanej mierze są to czynniki pozaekonomiczne, co stwarza możliwość odmiennej interpretacji siły ich wpływu właśnie na reputację przedsiębiorstwa²⁰³.

Bywa, że pojęcia „wizerunek” i „reputacja” są traktowane jako synonimy, jednak autor niniejszej dysertacji przyjmuje, że reputacja ma charakter trwalszy i może bezpośrednio wpływać na kształtowanie działań o charakterze biznesowym, strategicznym w kontekście nawiązywanych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa. Krzysztof Gołata zauważa, iż reputacja ma charakter społeczny, agregując pojedyncze wizerunki²⁰⁴. Nie zmienia to jednak faktu, że obydwa pojęcia (wizerunek i reputacja) są ze sobą ściśle powiązane i jedno wpływa na drugie, przy czym kształtowana przez przedsiębiorstwo reputacja jest fundamentem, zaś wizerunek może mieć wpływ na jej wzmacnianie lub osłabianie.

²⁰² I. Pusz, M. Janiczak, *Reputacja*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Reputacja> (5.09.2021).

²⁰³ K. Gołata, *Teoretyczne aspekty...*, s. 192.

²⁰⁴ *Ibidem*, s. 187.

3.4. Zarządzanie kryzysowe

W oczach menedżerów kryzys to *zdarzenie, które sprawia, że organizacja staje się przedmiotem potencjalnie niekorzystnej uwagi mediów i innych grup zewnętrznych, takich jak udziałowcy, politycy, związkowcy i grupy nacisku środowiskowego, które są zainteresowane jej działaniami*²⁰⁵. Kryzys zaburza normalne funkcjonowanie podmiotu i prowadzi do wielu negatywnych skutków. Otto Lerbinger identyfikuje siedem typów kryzysów, które mogą mieć wpływ na organizację, przy czym każdy z nich wymusza odmienne sposoby reagowania na sytuację problemową i zarządzania nią:

- klęski żywiołowe;
- kryzys technologiczny;
- kryzys konfrontacyjny;
- kryzys spowodowany wrogimi działaniami jednostek przeciwnych organizacji;
- kryzys związany z nadużyciami organizacyjnymi;
- przemoc w miejscu pracy;
- plotki²⁰⁶.

Kluczowym pojęciem w kontekście kryzysu jest zarządzanie kryzysowe. Ponieważ w sytuacji problemowej odwleczona lub nieodpowiednia reakcja może spowodować poważne szkody dla wszystkich jednostek związanych z szeroko identyfikowanym otoczeniem biznesowym danej organizacji – wewnętrznym i zewnętrznym – zarządzanie kryzysowe to kluczowa funkcja prowadzonej działalności gospodarczej. Nieodpowiednia reakcja może pociągać za sobą szkody finansowe lub nawet zadecydować o dalszym istnieniu firmy. Jak uważa Omar Aktouf, zarządzanie kryzysowe jest sztuką podejmowania decyzji w celu powstrzymania lub złagodzenia skutków negatywnego zdarzenia, mającą miejsce często już w trakcie jego trwania. Nierzadko oznacza to podejmowanie decyzji wpływających na przyszłość instytucji w warunkach stresu i przy braku kluczowych informacji²⁰⁷.

Na podstawie analizy działalności gospodarczej współczesnych przedsiębiorstw, a także doświadczeń menedżerów można wskazać następujące błędy popełniane w ramach działania kryzysowego:

²⁰⁵ M. Regester, *The Practice of Public Relations*, Butterworth Heinemann, Oxford 1995, s. 159.

²⁰⁶ O. Lerbinger, *The crisis manager: facing risk and responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 1997.

²⁰⁷ O. Aktouf, *Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?*, „The Academy of Management Review” 1992, no. 17(3).

- złe oszacowanie ryzyka na podstawie symptomów;
- spowolniony proces decyzyjny;
- błędną ocenę szkód, jakie kryzys może wyrządzić różnym grupom interesariuszy związanym z firmą, co przekłada się docelowo na wizerunek i reputację danego podmiotu;
- niewystarczającą analizę kluczowych procesów biznesowych;
- brak wyciągania wniosków,
- brak zasobów kryzysowych, np. manuali, zespołu, procedur²⁰⁸.

Kryzys w znacznej części przypadków wymaga reakcji. Nie zawsze reakcja to działania aktywne, bezpośrednie, podjęte z zamysłem, po analizie. Reakcją może być również jej unikanie lub brak działania. To także tworzenie planu, który ma doprowadzić do rozwiązania kryzysu, a wymaga podjęcia decyzji, również tych, które dotyczą strategii postępowania. Organizacje mają w tym obszarze do wyboru wiele możliwości. Kilka z nich zaprezentowano na rycinie 2.



Rycina 2. Strategie rozwiązywania kryzysów

Źródło: E. Samardakiewicz, O. Gorbaniuk, *Zarządzanie antykryzysowe a wizerunek firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr4(147), s. 82.

²⁰⁸ M. Kuzmanova, *Contemporary Problems Related to Crisis Management of Organizations*, „Trakia Journal of Sciences” 2016, no. 3, s. 256–261.

Zaprezentowane na rycinie 2 strategie pokazują zróżnicowane podejście do działań podejmowanych w sytuacjach problemowych. Pierwsza z nich, strategia oporu, jest skuteczna wówczas, gdy możliwe jest zawiązanie koalicji z innymi uczestnikami kryzysu. Strategia wycofania się określana bywa jako negatywna. Nie zapewnia ona firmie sukcesu w poradzeniu sobie z trudnościami z uwagi na brak orientacji na rozwiązanie problemu czy rozwój relacji z grupami, które uczestniczą w kryzysie. Strategia dostosowania się okazuje się pomocna w momencie, gdy przedsiębiorstwu zależy bardziej na satysfakcji innego uczestnika kryzysu niż na rozwiązaniu problemu. Jej stosowanie zaleca się podmiotom, których przeciwnikiem jest firma o większej sile, a one potrzebują utrzymać z nią długoterminowe pozytywne relacje. Ostatnia ze strategii radzenia sobie z kryzysem, określana mianem kooperacji, prowadzi do rozwiązania problemu. Może się to jednak wiązać z pogorszeniem relacji z grupami interesariuszy²⁰⁹. Przyjmuje się, iż strategie dostosowania się i kooperacji najskuteczniej minimalizują negatywny wpływ kryzysu na wizerunek. Stosowanie strategii oporu czy wycofywania sprawia, że pod wpływem treści materiałów ukazujących się w mediach, które relacjonują kryzys, firma będzie postrzegana jako mało otwarta czy nawet aspołeczna²¹⁰.

Kryzys nie dotyczy tylko tego, co się dzieje podczas zdarzenia obciążającego wizerunek przedsiębiorstwa. Ważne jest nie tylko działanie przed, w trakcie, ale także po zakończeniu sytuacji, które generują problemy. W tym obszarze pojawia się również ważna rola menedżerów. Kadra zarządzająca ma szczególne zadanie, które polega na wspieraniu organizacji w powrocie do stanu pierwotnego. Na tym etapie należy przeanalizować kroki, które były przedsięwzięte w kryzysie, oraz zrewidować plan kryzysowy, a następnie wyciągnąć wnioski w takich obszarach, jak przepływ informacji, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, to, jak się sprawdziły procedury i jaki był wynik ich zastosowania. Efektem tych działań powinno być wprowadzenie stosownych zmian²¹¹. Zarządzanie kryzysowe to zatem nie tylko odpowiednie strategie, planowanie, ale też decyzje podejmowane przez zespoły menedżerskie lub/i członków sztabu kryzysowego.

²⁰⁹ E. Samardakiewicz, O. Gorbaniuk, *Zarządzanie antykryzysowe a wizerunek firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 82.

²¹⁰ *Ibidem*, s. 89.

²¹¹ Deloitte, *On the board's agenda. Crisis Management*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-risk-global-on-the-boards-agenda-crisis-management.pdf>, s. 6 (18.06.2021).

3.5. Procedury zarządzania w sytuacjach kryzysowych

Kryzys powinien być rozwiązywany w oparciu o określony zestaw zasad i procedur. Uporządkowanie w tym obszarze nie daje co prawda pewności, że do sytuacji problemowych obciążających wizerunek firmy nie dojdzie, ale może wesprzeć przedsiębiorstwo w całym procesie reagowania, a następnie dochodzenia do stanu sprzed momentu, w którym sytuacja kryzysowa wystąpiła. Każdy kryzys przynosi określone skutki, które są wynikiem działań, jakie podejmuje firma. Aby reakcje były skuteczne, powinny być zatem oparte na zestawie procedur dotyczących – co ustalono na bazie przeprowadzonych badań jakościowych – m.in.:

- informowania pracowników o tym, co jest ważne w kontekście zdarzenia kryzysowego;
- przekazywania informacji wewnątrz firmy na bazie otrzymanych zapytań np. ze strony mediów;
- udzielania informacji przedstawicielom mediów w zakresie tematów, którymi interesują się dziennikarze, szczególnie związanych z kryzysem;
- zabezpieczenia informacyjnego zarządu oraz osób odpowiedzialnych za kontakty z mediami;
- pozyskiwania informacji dotyczących zdarzeń kryzysowych;
- reagowania, gdy dojdzie do kryzysu.

Wskazane propozycje to tylko niektóre z procedur wykorzystywanych przez koncerny i instytucje, ważnych szczególnie w kontekście bezpieczeństwa organizacji dotkniętej przez zdarzenie kryzysowe. Niestety nadal w wielu przedsiębiorstwach zarządzanie kryzysowe ogranicza się do określenia ryzyka związanego z nieprzestrzeganiem zasad BHP czy reguł, jakimi należy się kierować podczas przebywania na hali produkcyjnej²¹². Edukacja oraz podejmowanie działań zmierzających do wdrożenia procedur zarządzania w sytuacjach kryzysowych to czynności kluczowe dla przedsiębiorstw, które chciałyby zabezpieczyć się maksymalnie na wypadek wystąpienia sytuacji trudnej i wizerunkowo obciążającej.

Stosowne procedury – aby spełniły stawiane przed nimi zadania – uzupełnia się o precyzyjne opisy ewentualnych zdarzeń wraz z oceną prawdopodobieństwa ich wystąpienia, możliwymi konsekwencjami i przyczynami, scenariusze oraz szczegółowy plan

²¹² K. Kopeć-Ziemczyk, *Jak skutecznie...*, *op.cit.*, s. 36.

postępowania (włącznie z harmonogramem i nazwiskami osób, którym przydzielone zostają określone zadania do wykonania)²¹³.

Plany opracowane na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony wszelkiego rodzaju mediów mogą mieć wymiar:

- ogólny – podane w dokumencie procedury, założenia i rozwiązania mają taki charakter, że można je przystosować do różnych kryzysów;
- szczegółowy – w tym przypadku można mówić o precyzyjnym dostosowaniu rozwiązań kryzysowych do konkretnych sytuacji i zdarzeń.

Oprócz wskazanych elementów w dokumentacji powinny się znaleźć: opis grup potencjalnych docelowych odbiorców komunikacji kryzysowej, prezentacja kanałów komunikacji czy *holding statements*²¹⁴. W ramach prac przygotowawczych opracowuje się m.in. dokument nazywany manuałem kryzysowym, w którym znajdują się takie dane, jak skład zespołu kryzysowego, listy zadań, instrukcje, Q&A, czyli zbiory pytań i odpowiedzi, kluczowe informacje o organizacji, a także spis kontaktów do ekspertów oraz instytucji, który można wykorzystać, gdy dojdzie do kryzysu²¹⁵.

Standardowa zaproponowana w specjalistycznej literaturze procedura zarządzania w sytuacji kryzysowej zaprezentowana została na rycinie 3.

Szczególnie ważnym elementem przedstawionej procedury jest identyfikacja problemu, w pierwszej kolejności należy bowiem określić, z jakiego rodzaju kryzysem przedsiębiorstwo się mierzy. Identyfikacja zdarzenia ma także znaczenie dla sztabu, który będzie się zajmował rozwiązywaniem sytuacji kryzysowej. W literaturze przedmiotu różnie definiuje się liczbę osób, które mogą go tworzyć. Zakłada się, że zwykle jest to grupa kilkusobowa, ale niektórzy podają, że zespół ten może się składać nawet z kilkunastu członków²¹⁶. Liczba w tym przypadku nie ma kluczowego znaczenia, najważniejsze jest bowiem to, aby przedstawiciele sztabu kryzysowego posiadali odpowiednie kompetencje, które mogą być wykorzystane w trakcie rozwiązywania sytuacji zagrażającej wizerunkowi. Sztab ma za zadanie określać jednoznaczne stanowisko firmy i przesyłać je do

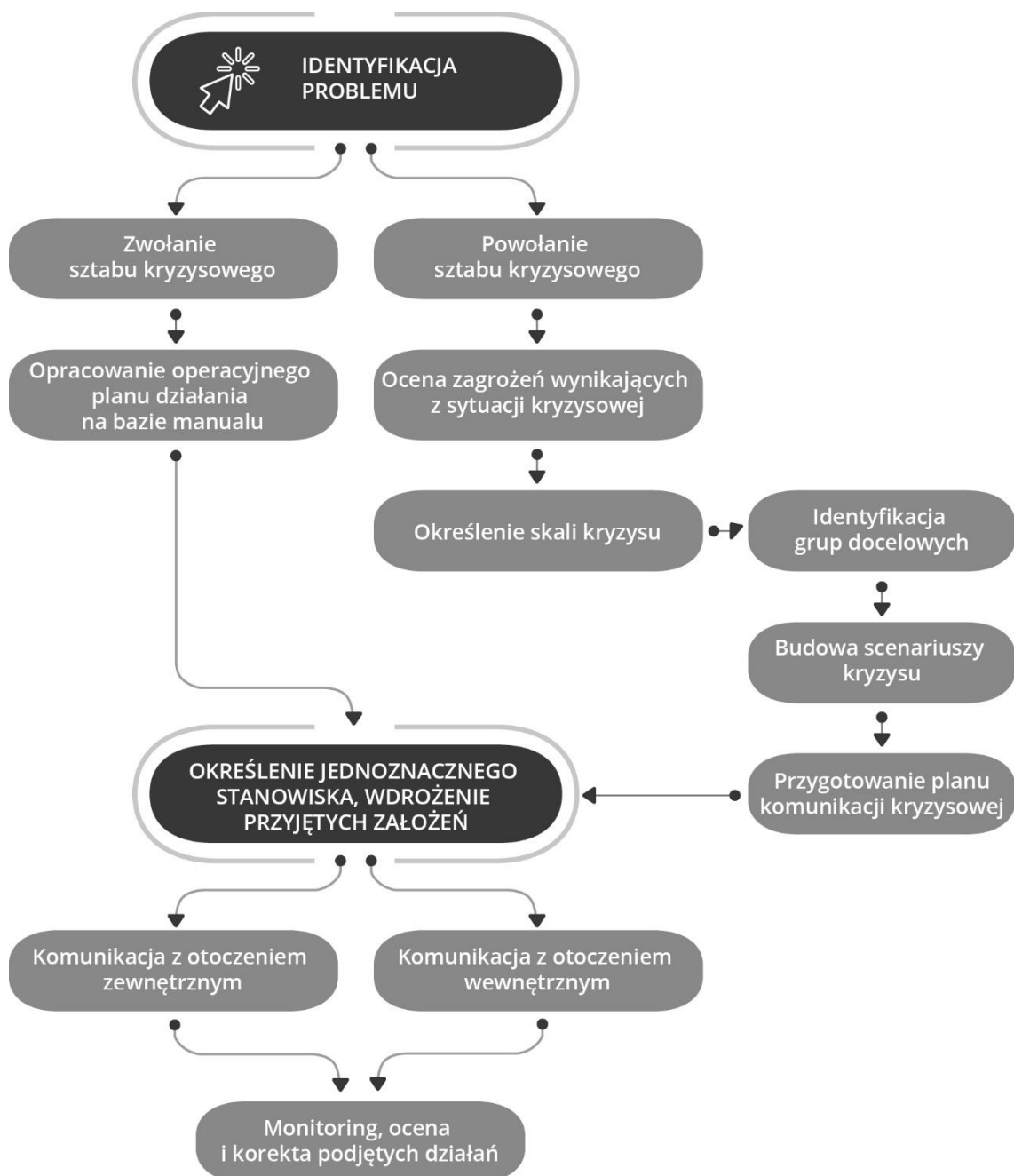
²¹³ J. Śnihur, *Ochrona wizerunku firmy w sytuacji kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, nr 5, s. 179.

²¹⁴ E. Baradziej-Krzyżankowska, *Jak sprawie współpracować z mediami w sytuacji kryzysowej – analiza przypadku*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2014, vol. 11, issue 1, s. 9.

²¹⁵ E. Jaska, P. Omen, *Zarządzanie kryzysowe w jednostkach samorządu terytorialnego, w perspektywie komunikacji medialnej*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2012, t. 14, z. 3, s. 123.

²¹⁶ K. Ołtarzewska, *Zarządzanie komunikacją kryzysową w serwisie społecznościowym Facebook za pomocą public relations. Analiza wybranych sytuacji kryzysowych w latach 2011–2015*, „Media – Biznes – Kultura” 2017, nr 3, s. 80.

grup docelowych, czyli np. pracowników lub klientów. Jego członkowie opracowują komunikaty, ale również utrzymują kontakt zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym, które tworzą takie podmioty, jak media czy klienci. Sztab lub jego członkowie budują też scenariusze kryzysu, próbują nakreślić, w jakich kierunkach będzie się on rozwijał. Do poszczególnych scenariuszy opracowuje się zestawienia pytań i odpowiedzi (Q&A), oświadczenia i wiele innych dokumentów ważnych z punktu widzenia podejmowanych działań, jeśli przewidywania się zmaterializują.



Rycina 3. Procedura zarządzania w sytuacjach kryzysowych

Źródło: D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Newslime, Rzeszów 2017, s. 183.

W ramach procedury ważne jest również monitorowanie całości działań i dokonywanie korekt, gdy będą one konieczne. Aktywności podejmowane w ramach procedury nigdy nie są stałe. Nie gwarantuje też ona sukcesu, ale jest ważnym elementem w całym procesie przygotowywania firmy na wypadek kryzysu. Może stanowić składnik zestawu prowadzonych w organizacji szkoleń.

Media społecznościowe w sposób diametralny zmieniły zarządzanie kryzysami. Mając na uwadze ich specyfikę, można za Moniką Czaplicką wyodrębnić kilka etapów postępowania:

- planowanie włącznie z przygotowaniem odpowiedniej dokumentacji, manualu, procedur, scenariuszy;
- przewidywanie możliwych sytuacji – opracowanie potencjalnych zdarzeń kryzysowych, które następnie służą do ćwiczeń;
- ciągłość biznesowa, czyli dbałość o to, by firma działała bez komplikacji, stale, realizując przypisane jej zadania;
- architektura informacji, czyli zweryfikowanie, gdzie potrzebne będą niestandardowe działania;
- rozpoznanie kryzysu i określenie sytuacji;
- wybranie i dostosowanie strategii wyjścia z sytuacji kryzysowej;
- działania pokryzysowe, w tym implementacja zmian i optymalizacja planów antykryzysowych²¹⁷.

Social media to komunikacja w czasie rzeczywistym, dlatego powyższa procedura musi uwzględniać fakt aktywności bez względu na czas wystąpienia pierwszych symptomów, porę dnia czy dzień tygodnia. Kryzys w tym środowisku wymaga działań ciągłych, z obserwacją, udzielaniem odpowiedzi, słuchaniem tego, co dzieje się wokół marki, szczególnie gdy problem już został zainicjowany.

3.6. Kryzysy w mediach społecznościowych

Obecność marek w mediach społecznościowych jest współcześnie nie tylko oczywista, ale również niezbędna. Witryny społecznościowe zyskują stale na popularności, dlatego kluczowe z punktu widzenia firm i osób prywatnych jest zrozumienie zasad działania

²¹⁷ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem...*, *op.cit.*, s. 28.

tych specyficznych środków masowego przekazu. Brak wiedzy w tym zakresie prowadzi do pomyłek w komunikacji z klientami, a to z kolei wywołuje problemy, z którymi musi się mierzyć firma²¹⁸.

Kryzysy w mediach społecznościowych to często konsekwencja błędów, jakie popełniają firmy lub osoby, które je reprezentują. Nie zawsze mamy do czynienia z działaniem celowym, świadomym. Niekiedy są one wynikiem niefrasobliwości. Pracownicy czasem nie zdają sobie sprawy z tego, że to, co piszą na swoich profilach, jest także obserwowane przez konkurencję firmy, w której pracują. W ten sposób ich aktywność może być wykorzystana nie tylko przeciwko nim samym, ale też przeciwko ich pracodawcom. W związku z tym gdy tylko pojawia się wpis krytyczny, rekomenduje się podjęcie działań typowych dla zarządzania w sytuacjach kryzysowych, a mianowicie zaleca się zespołom lub osobom odpowiedzialnym za proces komunikacji:

- szybko, ale bez emocji udzielić odpowiedzi;
- unikać emocji uznawanych za złego doradcę, który może przyspieszyć eskalację kryzysu lub go pogłębić;
- okazać empatię, która pomaga w relacjach firmy z klientem, szczególnie niezadowolonym z usługi lub produktu;
- unikać sztuczności, co może się przyczynić do wzmocnienia przekazu i uzyskania dobrych relacji z osobą, która jest w fazie inicjowania sytuacji kryzysowej;
- okazać szacunek, co może spowodować zmianę nastawienia odbiorców do marki;
- nie ignorować aktywności klientów, nawet krytycznej, bowiem brak reakcji może spowodować wzmocnienie negatywnych emocji²¹⁹.

Zaprezentowane wybrane zalecenia mogą stanowić podstawę aktywnego, spójnego i właściwego realizowania zadań podczas kryzysu. Niektóre przedsiębiorstwa tworzą własne zestawy reguł, które zaleca się pracownikom, aby wspierali budowanie strategicznej, ale oczekiwanej pozycji firmy w mediach społecznościowych. Część tych wskazań dotyczy tylko komunikacji wewnętrznej, niektóre idą dalej i sięgają obostrzeń w wypowiedzianiu się nawet na prywatnych profilach w mediach społecznościowych w powiązaniu z marką, którą reprezentują.

Kryzys w mediach społecznościowych może być wywołany nie tylko przez zaniechanie, ale również innego typu działania, wśród których znajdują się:

²¹⁸ *Ibidem*, s. 7.

²¹⁹ T. Reich, *Jak dbać o wizerunek w mediach społecznościowych*, Słowa i Myśli, Lublin 2016, s. 80–81.

- usuwanie nieprzychylnych komentarzy – może wywołać wzmożoną aktywność przeciwników, jest jednak uzasadnione, jeśli mamy do czynienia z komentarzami wulgarnymi, fake newsami, wpisami namawiającymi do działań uznawanych za bezprawne czy agresywnymi²²⁰;
- zlecenie agencjom lub osobom prywatnym, które podejmują się takich aktywności, publikowania negatywnych komentarzy na temat przedsiębiorstw konkurencyjnych²²¹;
- błędy w tworzeniu treści, które następnie przekazywane są za pośrednictwem mediów społecznościowych;
- brak kultury wypowiedzi;
- sposób aktywizowania osób tworzących grupy na profilach społecznościowych oraz ich moderowanie.

Warto zauważyć, że obie przestrzenie rzeczywistości – online i offline – wzajemnie się przenikają, dlatego powstanie sytuacji kryzysowej może mieć pośredni lub bezpośredni związek z obecnością organizacji w mediach społecznościowych, ale może też pozostawać całkowicie bez związku z nią, co zobrazowano na rycinie 4.



Rycina 4. Miejsca powstawania kryzysów i sposoby zarządzania nim w kontekście social mediów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych. Działania organizacji i jej pracowników*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2013, s. 150.

²²⁰ *Ibidem*, s. 81.

²²¹ *Ibidem*.

Schemat wskazuje, iż obecność w social mediach może mieć wpływ na powstawanie i eskalację sytuacji kryzysowych. Firma jednak wcale nie musi funkcjonować w tym obszarze, aby doświadczać trudności, które będą się tam rozwijały. Tym samym problem może narastać niejako poza wiedzą i świadomością menedżerów, stąd wniosek, iż tak jak nieznanostwo prawa nie zwalnia z jego stosowania i przestrzegania, tak nieobecność w mediach społecznościowych nie chroni firmy przed sytuacjami problemowymi w tym obszarze.

Badania dowodzą, że sytuacje problemowe w social mediach są coraz powszechniejsze. Stanowią one z pewnością wyzwanie, z którym muszą się mierzyć zarządzający. Nie jest to jednak jedyny kierunek, skąd będą pochodziły kryzysy przyszłości. Jak wynika z Kryzysometru 2020, badania przeprowadzonego pod koniec 2019 roku przez agencję Alert Media Communications, rok 2020 miały zdominować takie sytuacje, jak ekologia oraz cyberbezpieczeństwo. W przypadku drugiego tematu największą obawę budziły fake newsy i deepfake (48% respondentów wskazywało na nie jako na główne źródło kryzysów wizerunkowych), cyberataki i wycieki danych (43%), „hejstostrofy” (katastrofy wizerunkowe wynikające z fali nienawiści wokół sprawy lub przedsiębiorstwa) oraz same fale negatywnych komentarzy w mediach społecznościowych (28%)²²². Jak się jednak okazało, rok 2020 zdominowany został przez COVID-19, stąd wniosek, że obecnie trudno jednoznacznie prognozować – nawet na podstawie projektów badawczych – co będzie się działo w kolejnych latach i jakie zdarzenia będą wpływały na wizerunek przedsiębiorstw. W związku z tym firmy muszą szczególnie czujnie obserwować zmiany, jakie dokonują się na rynku i w przestrzeni medialnej. To pozwoli im stać się bardziej odpornymi oraz umożliwi lepsze przygotowanie na wypadek zaistnienia problemu natury wizerunkowej.

3.7. Fake newsy jako element niszczenia wizerunku i reputacji organizacji

Manipulacja treścią i komunikowanie oparte na kłamstwie stały się obecnie niemal powszechne i mają wpływ nie tylko na osoby, ale także na firmy, organizacje i instytucje. Wiadomości przestają mieć wymiar prawdziwych przekazów i coraz częściej muszą

²²² G. Paździor, *Kryzys wizerunkowy i pracownicy w jego środku. Jak reagować?*, <https://www.pulshr.pl/employer-branding/kryzys-wizerunkowy-i-pracownicy-w-jego-srodku-jak-reagowac,70799.html>, dostęp: 28.02.2021.

podlegać weryfikacji pod względem tego, czy są fake newsami, czy nie. Fake newsy uznawane są ponadto za jeden z kluczowych elementów mających wpływ na powstawanie i eskalację sytuacji kryzysowych. W niniejszym podrozdziale zaprezentowane zostaną w sposób szczegółowy kwestie definicyjne tego zjawiska, jego konsekwencje i źródła oraz wpływ na aktywność przedsiębiorstw. Ponadto autor dysertacji przedstawi wybrane działania, które mogą zapobiec niszczeniu wizerunku przez fake newsy.

3.7.1. Definiowanie pojęcia „fake news”

Termin „fake news” wszedł do powszechnego użycia i jest stale obecny w przestrzeni medialnej, wywierając jednocześnie wpływ na przekaz, jaki odbywa się w sieci internet i poza nią. Jest to zjawisko w istotny sposób wpływające na realne funkcjonowanie osób oraz innych podmiotów, m.in. firm. Termin ten uznaje się za powszechnie zrozumiały, jednak nie zawsze odczytywany jest on we właściwy sposób. Wynika to z faktu, że słowo „news” ma znaczenie informacyjne. Słownik języka polskiego podaje, iż oznacza ono informację agencyjną, prasową lub radiową z ostatniej chwili albo wiadomość przesłaną do internetowej grupy dyskusyjnej²²³. Przyjęto, że news to możliwa do zweryfikowania informacja podawana z myślą o interesie publicznym. Komunikaty, które nie spełniają tych standardów, nie powinny być nazywane newsami. Termin „fake news” jest zatem oksymorem. Zjawisko to podważa wiarygodność prawdziwych wiadomości, które podlegają weryfikacji i służą realizacji dobrze pojętego interesu publicznego²²⁴.

Badania przeprowadzone w roku 2016 wykazały, że w fałszywe nagłówki newsów wierzy 75% dorosłych obywateli Stanów Zjednoczonych²²⁵. Powszechna obecność fake newsów powoduje, że osoby, które nie mają dostępu do niezależnych mediów informacyjnych, są szczególnie narażone na dezinformację²²⁶, bowiem fałszywe wiadomości to nieprawdziwe „artykuły informacyjne”, które celowo mogą wprowadzić czytelników w błąd²²⁷.

²²³ News, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/news.html> (15.01.2021).

²²⁴ Ch. Ireton, J. Posetti (red.), *Journalism, 'fake news' & disinformation: handbook for journalism education and training*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris 2018, s. 7.

²²⁵ C. Silverman, J. Singer-Vine, *Most Americans Who See Fake News Believe It, New Survey Says*, <https://www.buzzfeednews.com/article/craigsilverman/fake-news-survey> (21.06.2021).

²²⁶ *Ibidem*, s. 7.

²²⁷ H. Allcott, G. Matthew, *Social Media and Fake News in The 2016 Election*, „Journal of Economic Perspectives” 2017, no. 31(2), s. 211–236, za: E. Tandoc, Z. Lim, R. Ling, *Defining “Fake News”: A typology of scholarly definitions*, „Digital Journalism” 2017, no. 6(3), s. 2.

Efektom badania przeprowadzonego na artykułach naukowych, w których używany był termin „fałszywe wiadomości”, jest ich typologia. Wśród wymienionych rodzajów fake newsów znajdziemy:

- satyrę wiadomości;
- parodię wiadomości;
- fabrykowanie;
- manipulację;
- reklamę i propagandę²²⁸.

Opierając się na dwóch kluczowych wymiarach – sferze faktów oraz wprowadzaniu w błąd – fake newsy pogrupować można w następujące kategorie:

- pełen fałsz, czyli całkowicie nieprawdziwa informacja;
- celowa półprawda, czyli informacja, która została zniekształcona w konkretnym celu, aby pokazać tylko część prawdy;
- prawdziwa treść ujęta w fałszywy przekaz, osadzona w fałszywym kontekście²²⁹.

Fake newsy to efekt działań celowych lub po prostu ignorancji, która przejawia się w braku przestrzegania podstawowych zasad gromadzenia informacji, w wyniku czego dziennikarz (medium) mija się z prawdą lub podaje dane niezwerifikowane²³⁰. Fake newsy – po pierwsze – w sposób celowy lub nie wprowadzają odbiorcę w błąd, a po drugie – mają doprowadzić wśród reprezentantów grup, do których docierają, do zmiany w zakresie postrzegania obiektów ataków. Przyczyniają się do uzyskania takich efektów, jak:

- manipulacja faktami;
- dyskredytowanie osób lub innych obiektów poddawanych tym działaniom;
- fałszowanie prawdziwego przekazu, bowiem twórcy fake newsów często fascynują się kłamstwem²³¹;
- kształtowanie sposobu postrzegania informacji²³²;
- zmiany nastawienia wśród osób, do których przekaz przemawia;

²²⁸ E. Tandoc, Z. Lim, R. Ling, *Defining...*, *op.cit.*, s. 1.

²²⁹ A. Łaszyn, K. Tomczyński, B. Łaszyn, K. Papuć, K. Gora, M. Garucka, R. Młotek, K. Toczyska, *e-Kryzys...*, *op.cit.*, s. 33.

²³⁰ B. Głowacki, *Internet jako źródło informacji dla dziennikarza – mijanie się z prawdą a etyka dziennikarska*, „Studia Medioznawcze” 2015, nr 1(60), s. 21.

²³¹ M. Bożek, *Fake news w dobie post-prawdy. Teoria i praktyka*, „Dydaktyka Polonistyczna” 2019, nr 5(14), s. 214.

²³² A. Gerd, *Fake news. Dlaczego im ulegamy. Albo: „Urządź wam świat tak, jak mi się podoba”*, „tekst i dyskurs – text und diskurs” 2019, nr 12, s. 192.

- zmiany wizerunku osób lub obiektów poddanych negatywnym działaniom ze strony twórców fake newsów.

Jeżeli aktywność twórców fake newsów jest świadoma, najczęściej chcą oni uzyskać następujące cele:

- zmianę nastawienia do określonego podmiotu, obiektu, osoby;
- korzyści finansowe;
- satysfakcję wynikającą z promocji wyznawanej ideologii lub idei;
- rozgłos w temacie, który jest im bliski.

Siła fake newsów tkwi w możliwości ich powielania i rozsyłania w bardzo szybkim tempie. Są one multiplikowane najczęściej bez żadnej weryfikacji i rozprzestrzeniają się lawinowo. Dzieje się to dość często za pośrednictwem mediów społecznościowych, które dają taką możliwość. Kolejni odbiorcy, niekiedy całkowicie bezrefleksyjnie, bez zastanowienia i analizy treści przekazu oraz konsekwencji jego rozprzestrzeniania, przesyłają takie informacje dalej, przekazując tym samym do swojego otoczenia przekonanie o wiarygodności danego wpisu. Jeśli dodatkowo w lokalnych grupach, środowiskach pełnią rolę autorytetu, są w stanie przekonać do nieprawdy szerokie grono obserwatorów. Blisko 67% uczestników badania przeprowadzonego przez Institute for Public Relations na próbie 2200 Amerykanów uznało, że rozpowszechnianie fałszywych wiadomości jest poważnym problemem w Stanach Zjednoczonych, a 78% stwierdziło, że spotyka się z fake newsami co najmniej raz w tygodniu²³³. Wyniki te jednoznacznie pokazują, jak ważna jest to kwestia nie tylko w kontekście osób, ale także w odniesieniu do firm i instytucji.

Brak szacunku dla odbiorców komunikatów jest również widoczny w świecie komunikacji korporacyjnej. Przedsiębiorstwa i marki muszą mierzyć się z wieloma istotnymi konsekwencjami fake newsów. Firmy są łatwym celem, ponieważ z jednej strony są stale obserwowane przez znaczną część swoich klientów, a z drugiej strony – poddawane są próbom przez osoby im niechętne. Coraz więcej fake newsów generowanych jest też za pośrednictwem mediów społecznościowych, które firmy muszą stale obserwować, aby w sytuacji zagrożenia móc odpowiednio wcześniej i stanowczo zareagować. Social media stały się wręcz generatorem fake newsów rozsyłanych przez świadomych lub nieświadomych użytkowników sieci, którzy dla poparcia swoich tez prezentują opinie, do których dotarli, bez ich wcześniejszego dogłębnego sprawdzenia.

²³³ Institute for Public Relations, *2019 IPR Disinformation in Society Report*, <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2019-IPR-Disinformation-Study.pdf> (21.06.2021).

Kryzysów wywołanych fake newsami, które zaszkodziły firmom, było wiele. Jako przykład warto przypomnieć sytuację, z którą musiał się zmierzyć koncern Coca-Cola. W kwietniu 2016 roku na stronie internetowej News 4 przekazano informację, że ponieważ w butelkach wody Dasani dystrybuowanych w Stanach Zjednoczonych znaleziono pasożyty, Coca-Cola wycofuje swój produkt. Witryna News 4 wyglądała wówczas jak lokalna stacja telewizyjna i dla wielu odbiorców stała się wiarygodnym źródłem informacji. Wiadomość okazała się nieprawdziwa, a Coca-Cola przedstawiła swoją oficjalną odpowiedź²³⁴. Pomimo szybkich działań ze strony koncernu fake news rozprzestrzenił się szczególnie w mediach społecznościowych. Bardzo szybko uzyskał duże zasięgi i zdobywał nowych odbiorców nawet wówczas, gdy informacja została zdementowana i uznana za fałszywą²³⁵.

W posumowaniu niniejszego podrozdziału warto przytoczyć raport North American Communication Monitor, z którego wynika, iż ponad 20% z grupy 1200 badanych specjalistów zajmujących się komunikacją doświadczyło sytuacji, w której fałszywe wiadomości wpłynęły na reputację organizacyjną, a 80% z nich wskazało, iż fake newsy były publikowane i przekazywane najczęściej w mediach społecznościowych, takich jak Facebook, Twitter i blogi²³⁶.

Reputacja i wizerunek – budowane niekiedy przez lata – mogą zostać zniszczone w krótkim czasie przez falę fake newsów transmitowanych w różnych kanałach, w tym w mediach społecznościowych, dlatego właśnie tak ważna jest analiza tego, co pojawia się w przestrzeni medialnej, i eliminacja zagrożeń wynikających z prezentowanych nieprawdziwych treści. Liczba informacji fałszywych stale rośnie, w związku z tym nie dziwi fakt, że pojawiają się kontradziania mające przede wszystkim na celu zapobieganie rozprzestrzenianiu się fake newsów, które są szkodliwe dla wszystkich grup odbiorców.

²³⁴ D. Evon, *Were Dasani Products Recalled Due to a 'Clear Parasite'?*, <https://www.snopes.com/fact-check/dasani-recalled-clear-parasite/> (21.06.2021); News 4, *Coca-Cola Recalls Dasani Water After Clear Parasite Worm Was Found In Bottles Across U.S.*, <http://news4ktla.com/coca-cola-recalls-dasani-water-clear-parasite-worm-found-bottles-across-u-s/> (21.06.2021); R. Buhler, *Coca-Cola Has Recalled Dasani Water Due to Parasite Worms-Fiction!*, <https://www.truthorfiction.com/coca-cola-recalled-dasani-water-due-parasite-worms/> (21.06.2021).

²³⁵ Z.F. Chen, Y. Cheng, *Consumer response to fake news about brands on social media: the effects of self-efficacy, media trust, and persuasion knowledge on brand trust*, „Journal of Product & Brand Management” 2020, vol. 29, no. 2.

²³⁶ J. Meng, B.H. Reber, B.K. Berger, K.K. Gower, A. Zerfass, *North American Communication Monitor 2018–2019*, <http://plankcenter.ua.edu/wp-content/uploads/2019/07/NACM-Report-Online1.pdf> (21.06.2021).

3.7.2. Oddziaływanie fake newsów na wizerunek przedsiębiorstwa i sposoby reagowania

Fake newsy mogą być efektem działań inspirowanych przez własnych pracowników, konkurencję lub inne podmioty, które chcą zaszkodzić przedsiębiorstwu. Niekiedy angażują one osoby z zewnątrz, które za pieniądze są w stanie posunąć się do działań nieetycznych i często bezprawnych. Konkurencja raczej nie zdecyduje się na to, aby podejmować tego typu aktywność w sposób bezpośredni, samodzielnie. Prędzej zaangażuje do tego podmioty, wykorzystując ich potencjał i doświadczenie w kreowaniu i rozprzestrzanianiu nieprawdziwych informacji. Jest to zjawisko szkodliwe, bo może wywołać sytuacje powszechnie uznawane za kryzysowe i doprowadzić do takich konsekwencji, jak:

- zaburzenie wizerunku firmy;
- kryzys wizerunkowy;
- zmiany w postrzeganiu przedsiębiorstwa przez:
 - pracowników;
 - podmioty z nim współpracujące, np. dostawców;
 - podmioty stanowiące jego otoczenie biznesowe, np. banki, ubezpieczycieli.

Niejednokrotnie przedsiębiorstwa widzą w fake newsach swoją szansę w grze o prymat pierwszeństwa z konkurencją, jednak konsumenci często oczekują aktywności firmy w kontekście zwalczania takich działań. Ponadto nawet jeśli podmiot sam jest ofiarą, nie może liczyć na ostateczną pobłażliwość ze strony odbiorców. Uczestniczy w kryzysie i bywa uważany przez otoczenie za sprawcę działań, o które się go oskarża. W takich sytuacjach szczególnie ważne są zatem:

- szybkość działania;
- precyzja w wyjaśnianiu ciągu zdarzeń, jakie mają miejsce;
- aktywne komunikowanie w mediach.

Konieczne jest, jak widać, podobne reagowanie jak przy okazji kryzysów wizerunkowych wywołanych przez inne czynniki. Specjaliści ds. komunikacji w takich sytuacjach nasilają działania naprawcze, aktywności ukierunkowane na dziennikarzy, aby ostatecznie nie dopuścić do rozprzestrzaniania się nieprawdziwych informacji lub chociaż zmniejszyć ich szkodliwe oddziaływanie na firmę.

Równie ważne jak reagowanie na sytuację problemową wywołaną fake newsem jest odpowiednie przygotowanie. Menedżerowie muszą sobie zdawać sprawę z faktu, iż

szczególnie media społecznościowe są podatne na rozprzestrzenianie się tego typu kryzysów, ponieważ:

- osoby, które wysyłają informacje, nawet nieprawdziwe, traktowane są często jak wiarygodne źródło danych;
- fake newsy roznoszą się w tempie znacznie szybszym niż dobre, pozytywne informacje;
- trudno powstrzymać przekazy udostępniane w większości znanych mediów społecznościowych;
- niełatwo jest znaleźć pierwotne źródło komunikatu, które można byłoby spróbować zablokować, i sprawić, aby nie rozprzestrzeniał się on dalej.

Wykorzystanie mediów społecznościowych jest coraz powszechniejsze, a ponieważ przyczyniają się one do rozprzestrzeniania się informacji fałszywych, tym samym zwiększyło się ryzyko związane z przekazywaniem fake newsów do otoczenia. Jak już wspomniano, niekiedy nadawcy celowo wysyłają nieprawdziwe komunikaty, ale wielu użytkowników przekazuje informacje fałszywe bez świadomości, nie zdając sobie sprawy z tego, jakie niesie to ze sobą konsekwencje. Właśnie dlatego platformy społecznościowe są tak dużym zagrożeniem dla firm i osób.

Fałszywe przekazy to wynik modyfikowania autentycznych wiadomości lub tworzenia treści, które noszą znamiona oryginalnych newsów. Tim Berners-Lee, wynalazca World Wide Web (WWW), uznał nawet, że fake newsy to jeden z najbardziej niepokojących trendów, jakie odnotowuje się w internecie. Zauważył, że niezbędne jest podejmowanie działań ukierunkowanych na ich skuteczną eliminację. Fałszywe wiadomości mają negatywny wpływ i przynoszą szkody wielu grupom, a szczególnie tym bezpośrednio dotkniętym. Oddziałują również na jednostki i w końcu przyczyniają się do zniekształcenia postrzegania rzeczywistych wydarzeń. Na poziomie organizacyjnym ten negatywny wpływ jest jeszcze bardziej niekorzystny, ponieważ stanowi zagrożenie dla marek i może potencjalnie oddziaływać na konsumpcję produktów lub usług²³⁷.

Twórcy fake newsów próbują dotrzeć ze swoim przekazem do osób prywatnych oraz grup i zbudować w nich przekonanie o prawdziwości fabrykowanych przez siebie informacji, aby były one skłonne przesyłać je dalej. Fałszywe wiadomości budują przekonanie o rzeczywistości, która jest nieprawdziwa, pełna danych wymagających sprostowania i zmiany. Fake

²³⁷ Ch. Zhang, A. Gupta, Ch. Kauten, A. Deokar, X. Qin, *Detecting Fake News for Reducing Misinformation Risks Using Analytics Approaches*, „European Journal of Operational Research” 2019, no. 279.

newsy przekazywane są dalej, a każdy kolejny odbiorca jest w stanie uwierzyć w ich prawdziwość, co z kolei wpływa na podejmowane przez poszczególne osoby decyzje.

Przedsiębiorstwa z powodu pojawiających się fałszywych wiadomości, które ich dotyczą, tracą przewagę konkurencyjną lub odnoszą określony uszczerbek na docelowym wizerunku marki²³⁸. Fałszywe treści pojawiające się w sieci powodują szkody o charakterze:

- bezpośrednim (dotykają takich obszarów, jak sprzedaż, zarządzanie zespołami ludzkimi, promocja itd.);
- pośrednim (mają związek z inwestorami, a także podmiotami z grup docelowych dalszego otoczenia firmy).

Jednym z kluczowych wyzwań, jakie współcześnie stoją przed firmami, jest budowa systemu zabezpieczającego podmiot gospodarczy na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowych, w tym uwzględnienie w tymże systemie kwestii mediów społecznościowych, które są coraz poważniej traktowane z uwagi na potencjał kryzysowy. Jak już wspomniano, przedsiębiorstwa są podatne na zagrożenia i coraz więcej z nich zdaje sobie z tego sprawę. Pierwszym i priorytetowym zadaniem jest uświadomienie sobie ryzyka, aby następnie móc mu przeciwdziałać. Świadomość zatem to podstawa, kluczowy element w zarządzaniu i przygotowaniu do wystąpienia trudnych z perspektywy konkretnej firmy sytuacji.

Fake news jest obecnie jednym z kluczowych elementów, które mają wpływ na powstawanie i eskalację sytuacji kryzysowych. Jest zatem tym, co powinno być brane pod uwagę przy planowaniu działań i aktywności w sieci podmiotów gospodarczych. Nieprawdziwe informacje są czymś naturalnym i niestety bardzo niekorzystnie wpływają na wizerunek firm, który budowany jest w przestrzeni internetowej, ale przenosi się z sieci do rzeczywistości offline. Z perspektywy przedsiębiorstw jednym z portali, który w szczególności sposób może zaszkodzić wizerunkowi podmiotu gospodarczego, jest wspomniana już platforma GoWork. Za jej pośrednictwem rozmówcy przekazują sobie informacje – sprawdzone i niesprawdzone, prawdziwe i nieprawdziwe – na temat pracodawców. Bardzo często dochodzi też do obszernych dyskusji na temat firm wokół zdarzeń albo elementów kryzysowych, takich jak: wynagrodzenia, podejście pracodawcy do pracownika, warunki pracy, relacje wewnętrzne, które rozumiemy jako obszar porozumiewania się oficjalnego czy nieformalnego²³⁹, i zewnętrzne. Ponieważ portal GoWork²⁴⁰ to platforma, której użytkownicy

²³⁸ *Ibidem*.

²³⁹ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014, s. 419.

²⁴⁰ *Czym się zajmujemy?*, www.gowork.pl (21.06.2021).

mogą wypowiadać się w sposób anonimowy, umożliwia ona bezkarnie tworzenie w sieci treści niekorzystnych z punktu widzenia firm i instytucji. Dzięki aktywności i zaangażowaniu internautów powstają historie, które tworzą nie zawsze korzystny wizerunek pracodawców. Fake newsy, które narodziły się na tym portalu, zyskują czasem drugie życie, przenosząc się do innych mediów społecznościowych. Trzeba pamiętać, że nie jest to jedyna platforma i miejsce, gdzie dochodzi do eskalacji zdarzeń niesprzyjających budowie oczekiwanego obrazu firmy.

Niemal każdy fake news staje się symptomem lub podstawą rodzącego się kryzysu wizerunkowego. Przyczynia się do budowy wokół firmy obrazu, który jest niekorzystny i nieatrakcyjny. Ponadto bardzo często za pośrednictwem mediów społecznościowych przenosi się w takie obszary sieci (np. Wykop), z których przedostaje się do świata realnego. Wówczas dany temat mogą również podnieść media tradycyjne i rozpatrywać go aż do momentu jego ostatecznej weryfikacji. Dlatego tak ważne jest podejmowanie działań, które – po pierwsze – zabezpieczą firmę przed powstawaniem materiałów niekorzystnych (co jednak jest niezwykle utrudnione, bo nigdy nie wiadomo, skąd może nadejść atak), a po drugie – przygotowują ją do właściwego reagowania, gdy dojdzie do zdarzenia kryzysowego, które będzie powiązane z fake newsem i jego przedostaniem się do przestrzeni medialnej.

Rozdział 4

Wpływ mediów społecznościowych na decyzje i procesy komunikacyjne i wizerunkowe – analiza wyników badań własnych

W tym rozdziale przedstawione będą szczegółowe zapisy projektu badawczego, który zrealizowany został na potrzeby niniejszej dysertacji. W pierwszej kolejności opisana zostanie metodologię badań, w tym wykorzystane techniki badawcze. Scharakteryzowana zostanie także próba. Kluczowym elementem rozdziału jest prezentacja wyników badań ilościowych i jakościowych. Pokazane zostanie, jaką rolę media społecznościowe odgrywają w zarządzaniu kryzysowym w przedsiębiorstwach. Odnotowano również czynniki wywołujące trudności o charakterze wizerunkowym, ale też doświadczenia firm w zakresie sytuacji kryzysowych. W dalszej części omówione będą konsekwencje sytuacji problemowych, wpływ mediów na kryzysy i ich oddziaływanie na firmę oraz metody zabezpieczania i ochrony wizerunku.

4.1. Podstawy metodologiczne projektu badawczego

Pierwszy, a zarazem podstawowy krok w procedurze badawczej stanowi określenie przedmiotu oraz celu realizowanych badań. Jest to fundament w procesie badań naukowych rozumianych jako zbiór zróżnicowanych działań mających na celu zapewnienie obiektywnego, dokładnego i wyczerpującego poznania obranego wycinka rzeczywistości, np. społecznej czy kulturowej, przy założeniu, że wynikiem badania naukowego jest

określony obraz badanej rzeczywistości²⁴¹. Sam problem badawczy Janusz Sztumski określa jako wszystko, co składa się na tzw. rzeczywistość społeczną, a więc zbiorowości i zbiory społeczne, instytucje społeczne, procesy i zjawiska społeczne²⁴². Nieco dokładniejszy, bardziej szczegółowy obraz prezentuje Tadeusz Pilch, który przedmiot badań określił jako zadanie, które staje przed nami w momencie uświadomienia sobie konieczności przeprowadzenia badań empirycznych²⁴³.

Cel badań stanowi wizytówkę dla działań badawczych oraz nadaje im odpowiedni kierunek, bowiem od jego właściwego sformułowania zależy powodzenie wszystkich dalszych etapów²⁴⁴. Według Władysława Zaczyńskiego celem badania jest określenie tego, do czego zmierza badacz, co pragnie osiągnąć swoim działaniem²⁴⁵. Waldemar Dutkiewicz wskazuje natomiast, iż celem badania jest dążenie do wzbogacenia wiedzy o osobach, rzeczach i zjawiskach będących jego przedmiotem²⁴⁶. Nieco szersze ujęcie proponuje Earl Babbie, zdaniem którego najbardziej użyteczne cele badań społecznych są następujące:

- eksploracja – prowadzona po to, aby rzucić światło na dany temat bądź oswoić badacza z określoną problematyką; takie podejście najczęściej występuje, gdy badacz wchodzi w nową dla siebie dziedzinę zainteresowań lub gdy przedmiot badań sam w sobie jest stosunkowo nowy;
- opis – badacz obserwuje, a potem opisuje to, co zaobserwował; badania opisowe odpowiadają na pytania: co, kiedy, gdzie oraz jak;
- wyjaśnianie – badacz wyjaśnia przyczyny konkretnych zachodzących wydarzeń/zjawisk, odpowiada na pytanie: dlaczego²⁴⁷.

Mając na uwadze powyższe, autor rozprawy wskazuje, iż przedmiotem badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy jest analiza wpływu przemian zachodzących w mediach społecznościowych na sposób prowadzenia działań komunikacyjnych przez przedsiębiorstwa.

²⁴¹ E. Sobol (red.), *Mały słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 854.

²⁴² J. Sztumski, *Wstęp do metodologii...*, *op.cit.*, s. 7.

²⁴³ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1995, s. 101.

²⁴⁴ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, s. 35–36.

²⁴⁵ W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 86.

²⁴⁶ W. Dutkiewicz, *Przewodnik metodyczny dla studentów psychologii*, Dom Wydawniczy „Strzelec”, Kielce 1996, s. 31.

²⁴⁷ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 107–109.

4.2. Założenia metodologiczne oraz wyniki badań ilościowych

4.2.1. Podstawy metodologiczne badań ilościowych

Badanie na potrzeby realizacji niniejszej dysertacji zostało zaprojektowane w roku 2019. Sam proces przeprowadzenia badań dokonał się w okresie styczeń–maj 2020 roku. Za operat badawczy, czyli wybrany zbiór podmiotów pochodzących z badanej populacji, przyjęto przedsiębiorstwa duże według kwalifikacji, jaką stosuje Główny Urząd Statystyczny, czyli takie, które zatrudniają powyżej 250 pracowników. Przy doborze za kluczowe uznano założenie, aby operat badawczy był aktualny i kompletny. Wynikiem przeprowadzonego badania są ostatecznie 304 uzupełnione ankiety. Liczebność próby jest wystarczająca, aby spełnić zadane przez autora dysertacji kryteria²⁴⁸. Przy założeniu ufności na poziomie $\alpha = 95\%$ oszacowany błąd maksymalny, za który uznaje się maksymalną dopuszczalną różnicę pomiędzy oceną badanego parametru na podstawie próby a prawdziwą jego wartością w populacji²⁴⁹, wyniósł 5,4%. Mając na uwadze powyższe, można przyjąć, że wyniki są reprezentatywne dla badanej populacji firm dużych opisanych w przedstawionym operacie badawczym. Co prawda nie można mówić o pełnej reprezentatywności, jednak z uwagi na wyczerpanie bazy stanowiącej operat badawczy i biorąc pod uwagę ogólną niechęć do udzielania przez respondentów, szczególnie przedstawicieli firm, odpowiedzi, uzyskana próba może zostać uznana za satysfakcjonującą.

Przed rozpoczęciem prac analitycznych w zakresie opracowania metodologii do badań założono, że przebadane zostaną firmy uznawane zgodnie z opisem Głównego Urzędu Statystycznego za duże. Za podstawę do wyodrębnienia tychże przyjęto jeden z najpopularniejszych i stosowanych powszechnie podziałów przedsiębiorstw na mikro, małe, średnie i duże. Podejmując się badania, zamierzano ponadto ustalić, na ile duże, świadome i uznawane za mocne kapitałowo firmy są w stanie radzić sobie z kryzysami, a także jak są do nich przygotowane. Wybraną grupę przedsiębiorstw charakteryzuje przede wszystkim skala aktywności, a zatem są one zaopatrzone w rozbudowane procedury w ramach struktury, jaka zamyka całokształt prowadzonych przez nie działań. Wiele firm dużych działa w środowisku o charakterze międzynarodowym, prowadzą one oddziały w różnych częściach świata, muszą brać pod uwagę różnice kulturowe i inne.

²⁴⁸ R. Zasepa, *Minimalna liczebność próby*, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2759,pojecie.html> (2.12.2020).

²⁴⁹ *Ibidem*.

Wybrano tę grupę również dlatego, że jej reprezentanci uznawani są za stabilne elementy rynku, a zasoby, jakimi dysponują takie przedsiębiorstwa, pozwalają zwykle na prowadzenie w sposób spójny i strategicznie zaplanowany działań, w tym promocyjnych, ale także ograniczenie ryzyka związanego np. z sytuacjami kryzysowymi.

Badania zostały wykonane za pomocą ilościowej metody badawczej przy użyciu techniki CATI (*computer assisted telephone interview*), przy wsparciu techniki CAWI (*computer assisted web interview*, wspomagany komputerowo wywiad z użyciem strony WWW) oraz modułu analitycznego CAWI. Technika CATI polega na przeprowadzeniu rozmowy telefonicznej z osobą, która udziela wywiadu (respondentem), CAWI natomiast – na wykorzystaniu dostępnych narzędzi informatycznych w postaci ankiety odpowiednio zakodowanej i przygotowanej do wprowadzenia danych. Realizowane jest to z wykorzystaniem kwestionariusza badawczego opracowanego na bazie przyjętych wyjściowo (na etapie planowania badań) założeń. Na potrzeby realizacji niniejszej dysertacji powstała ankieta składająca się z dwóch głównych bloków tematycznych. Dotyczyły one kwestii kryzysów wizerunkowych oraz mediów społecznościowych (z wyszczególnieniem monitoringu mediów oraz zjawiska fake newsów). Ponadto struktura pytań kwestionariuszowych w głównej mierze opierała się na skalach porządkowych, dzięki temu przeprowadzone analizy badawcze bazują na rozkładach częstości oraz procedurze porównywania średnich w poszczególnych grupach niezależnych.

Kwestionariusz badawczy na etapie tworzenia poddany został badaniu pilotażowemu. Przeprowadzono je zarówno wśród przedstawicieli firm i specjalistów oraz ekspertów zajmujących się tematyką, która podlegała szczegółowym analizom w trakcie procesu badawczego.

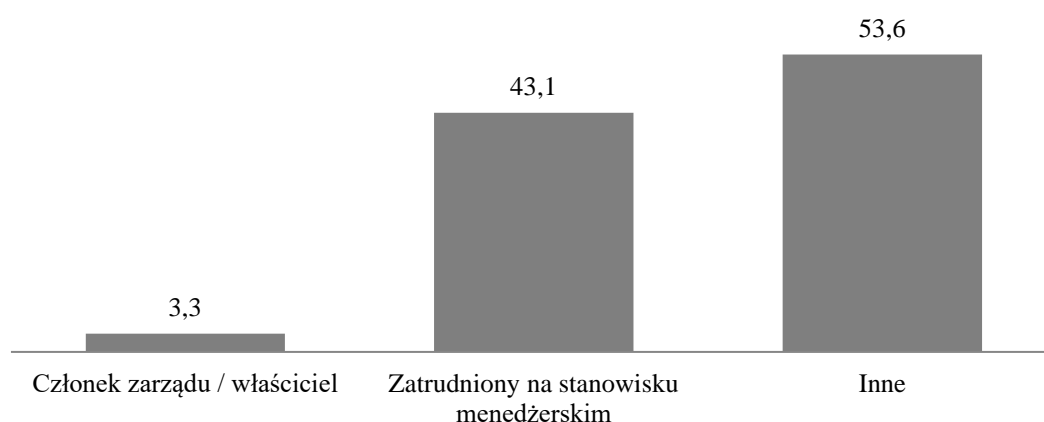
W zbiorze czynników, w oparciu o które prowadzono procedury statystyczno-dywersyfikacyjne, znajdują się takie zmienne, jak:

- stanowisko respondenta;
- rodzaj działalności przedsiębiorstwa;
- zasięg działalności przedsiębiorstwa;
- sprzedaż produktów/usług w placówce;
- sprzedaż produktów/usług przez internet;
- doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w firmie respondenta na przestrzeni ostatnich dwóch lat.

Zestandaryzowany kwestionariusz badawczy zawierał głównie pytania zamknięte. Zostały one podzielone na bloki merytoryczne oraz metryczkę, która pozwoliła na opisanie grupy badawczej. W ramach kwestionariusza wykorzystano wiele różnych skal – od pytań jednokrotnego wyboru, wielokrotnego wyboru, poprzez skalę Likerta, do pojedynczych pytań otwartych czy półotwartych. Kwestionariusz został zaplanowany tak, aby na odpowiedzi na pytania wystarczyło respondentowi około 15 minut. Wzięto tu pod uwagę ograniczenia, jakie zwykle przy podobnych projektach występują, np. spowodowane brakiem czasu ankietowanych. W dalszej części opracowania zaprezentowano szczegółowy przekrój profilowy grupy badanych.

4.2.2. Profil badanych respondentów

Uczestników badania w pierwszej kolejności poproszono o wskazanie stanowiska, jakie zajmują w reprezentowanej przez siebie firmie (wykres 1). W badanej próbie ponad dwie piąte respondentów (43,1%) zajmuje stanowiska menedżerskie, kierownicze. Są to osoby zatrudnione w obszarach kierowniczych oraz te, którym przyznano zadania polegające na kierowaniu zespołami lub projektami. Zdecydowanie mniej badanych (3,3%) wskazało, iż są członkami zarządu lub właścicielami firm. Jest to uzasadnione, ponieważ w dużych przedsiębiorstwach dotarcie do jakiegokolwiek członka zarządu stanowi duży problem. Bywa, że jest to możliwe, ale tylko w kontaktach bezpośrednich, a o te niezwykle trudno. Grupa 53,6% ankietowanych wskazała na zatrudnienie na innych stanowiskach, takich jak rzecznik prasowy, specjalista ds. komunikacji czy reprezentant działu public relations lub osoba odpowiedzialna za aktywności związane z tym obszarem.

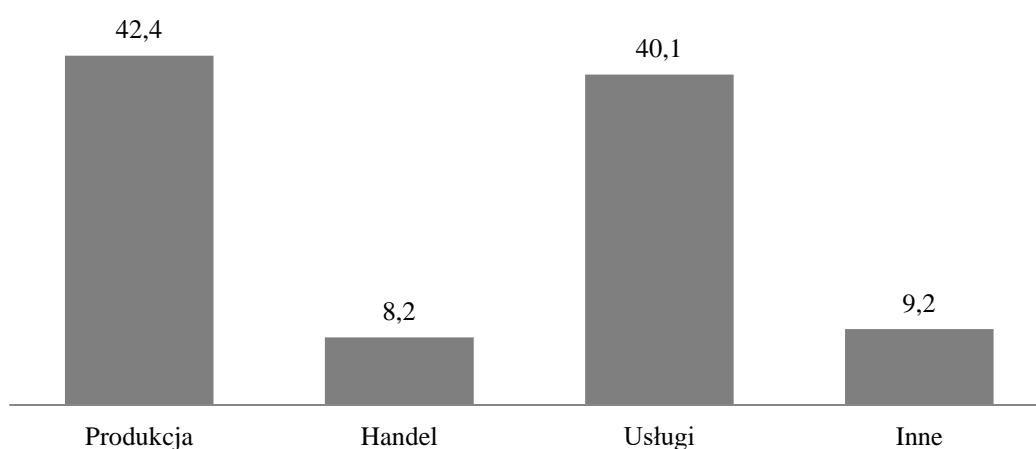


Wykres 1. Jak jest Pana/i stanowisko? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Znaczna część ankietowanych to osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych, co oznacza, że uzyskane wyniki pochodzą w dużej mierze nie tylko od specjalistów w danym obszarze tematycznym, ale także od osób podejmujących decyzje zarządcze.

W badanej próbie dokonano również analizy pod względem rodzaju działalności prowadzonej przez firmy, w których pracowali respondenci (wykres 2). Największa grupa uczestników badania jako rodzaj działalności przedsiębiorstwa wskazała produkcję (42,4%). Podobna część ankietowanych zaznaczyła usługi (40,1%). Najniższą wartość odnotowano w przypadku firm zajmujących się handlem – 8,2%, zaś 9,2% respondentów wskazało inny rodzaj działalności.



Wykres 2. Jaki jest główny rodzaj działalności Pana/i przedsiębiorstwa? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.
Dane nie sumują się do 100% z uwagi na zastosowane zaokrąglenia.

Na bazie analizy tablic REGON, które dotyczyły opisu podmiotów gospodarki narodowej (bez tych, które prowadzą działalność w formie indywidualnych gospodarstw rolnych) według przewidywanej liczby pracujących oraz sekcji i działów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), ustalono, iż w Polsce funkcjonuje 4 644 889 podmiotów gospodarczych. W podanej populacji 4 478 173 to firmy mikro (96,41% ogółu). Dość dużą grupę, liczącą 134 968 podmiotów, tworzą przedsiębiorstwa małe (2,91% ogółu). Oprócz tego na rynku funkcjonuje 27 449 firm średnich (0,59% ogółu) oraz 4 299 podmiotów dużych (0,1% ogółu)²⁵⁰.

Główny Urząd Statystyczny nie udostępnia niestety na stronie baz danych²⁵¹ podziału ze względu na produkcję, handel i usługi, tego typu informacje są zatem trudno dostępne.

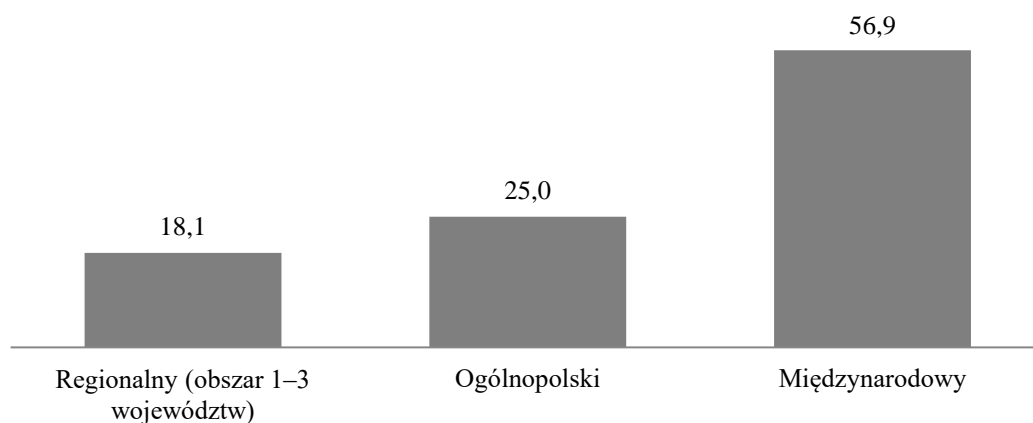
²⁵⁰ Dane z października 2020 roku.

²⁵¹ Bank danych, <https://bd1.stat.gov.pl/BDL/start> (23.06.2021).

Z tego powodu przy opracowywaniu metodologii i analizie posłużono się różnymi bazami, w tym z internetu, korzystano z dostępnych źródeł, dzięki którym uzupełniano brakujące informacje.

Trzeba zauważyć, że ze względu na wskazane wyżej problemy nie jest możliwe zebranie danych, do których można ustawić odpowiednie proporcje. Rozwiązano tę kwestię, tworząc próbę, której bazą jest wielkość podmiotu. W trakcie realizacji projektu starano się zatem pozyskać informacje od firm dużych. Ponieważ niektóre przedsiębiorstwa lokowały się na granicy, tzn. zatrudniały od 240 pracowników wzwyż, a dodatkowo stosowne dane zmieniały się z miesiąca na miesiąc i były różne średniorocznie, ocenę co do kwalifikacji wielkości pozostawiono respondentom. W dużej części kategoria ta opiera się zatem na deklaracjach badanych.

W dalszej części ankiety respondentów poproszono o wskazanie zasięgu działalności firm, które reprezentują (wykres 3). Znaczna część podmiotów prowadziła działania szerokie, z uwzględnieniem skali międzynarodowej. Okazuje się zatem, że wiele dużych przedsiębiorstw prosperujących w Polsce to firmy o międzynarodowej skali działania, które wychodzą ze swoją ofertą poza granice kraju, eksportują bądź importują towary.



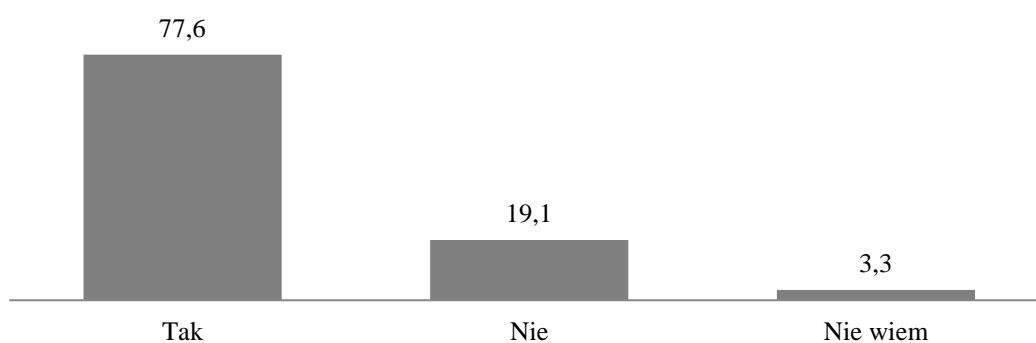
Wykres 3. Jaki jest zasięg działalności Pana/i przedsiębiorstwa? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Ponad połowa respondentów zadeklarowała, że przedsiębiorstwo, w którym są zatrudnieni, prowadzi działalność o zasięgu międzynarodowym (56,9%). Badania pokazały także, iż jedna czwarta podmiotów realizuje swoją misję w obszarze ogólnopolskim, zaś 18,1% ankietowanych wskazało regionalny zasięg działania reprezentowanej przez siebie firmy (obszar 1-3 województw). Wyniki pokazują, iż badane podmioty ukierunkowują

się w znacznej mierze na eksport–import lub prowadzenie działalności z uwzględnieniem międzynarodowego wymiaru aktywności.

Kolejnym elementem, który podlegał ocenie w części metryczkowej, była kwestia posiadania przez badane podmioty placówek fizycznej sprzedaży bądź świadczenia usług w tej formule (wykres 4).

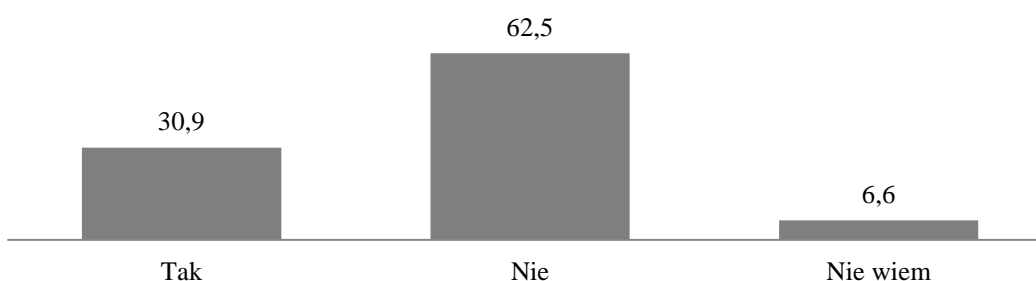


Wykres 4. Czy firma posiada przynajmniej jedną placówkę fizyczną, w której prowadzi sprzedaż produktów/usług? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

W tym miejscu należy zatem wskazać, że ponad trzy czwarte badanych (77,6%) zadeklarowało, że firma, w której pracują, posiada przynajmniej jedną placówkę fizyczną, prowadząc w niej aktywną sprzedaż oferowanych przez siebie produktów lub usług. Przeciwną odpowiedź wskazał prawie co piąty badany (19,1%), natomiast 3,3% ankietowanych przyznało, że nie posiada wiedzy na ten temat.

Kwestię dotyczącą działalności w sieci rozwinęto w kolejnym pytaniu, które dotyczyło wykorzystania jej jako kanału sprzedaży (wykres 5). Poproszono respondentów o odpowiedź na pytanie, czy firma, którą reprezentują, prowadzi sprzedaż produktów/usług przez internet.



Wykres 5. Czy firma prowadzi sprzedaż produktów/usług przez internet? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Na prowadzenie przez przedsiębiorstwo sprzedaży produktów lub usług przez internet wskazało 30,9% ankietowanych. Odpowiedzi przeciwnej udzieliło 62,5% respondentów. Aż 6,6% badany stwierdziło, że nie posiada wiedzy na ten temat.

Powyższe pytania stanowiły element opisu badanej populacji. Przedstawiony profil respondentów uczestniczących w badaniu stanowi pierwszy krok w całościowej analizie dokonanej przez autora niniejszej rozprawy. W dalszej części rozdziału przedstawiona zostanie analiza pozyskanych danych ilościowych.

4.2.3. Analiza danych ilościowych

Poniżej zaprezentowane zostaną wyniki badań i analiz przeprowadzonych w toku prac nad dysertacją. W pierwszej kolejności przedstawiono dane dotyczące mediów społecznościowych i ich wykorzystania w trakcie kryzysów wizerunkowych. Opisana została rola tych środków masowego przekazu w sytuacjach problemowych, a także konsekwencje zdarzeń trudnych i ich przełożenie na wizerunek firmy. Badani byli pytani o stopień przygotowania podmiotu, który reprezentują, na wypadek zaistnienia kryzysu w mediach społecznościowych oraz o to, czy ich przedsiębiorstwo posiada plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych. Autor dysertacji przedstawił ponadto wskazane przez badanych czynniki wywołujące kryzysy o charakterze wizerunkowym. W końcowej części zaprezentowane zostały odpowiedzi na pytania dotyczące tego, czy badani doświadczyli kryzysów, ile ich było oraz jakie były ich konsekwencje, a więc poruszono tematy związane z doświadczeniem firm w zakresie sytuacji problemowych.

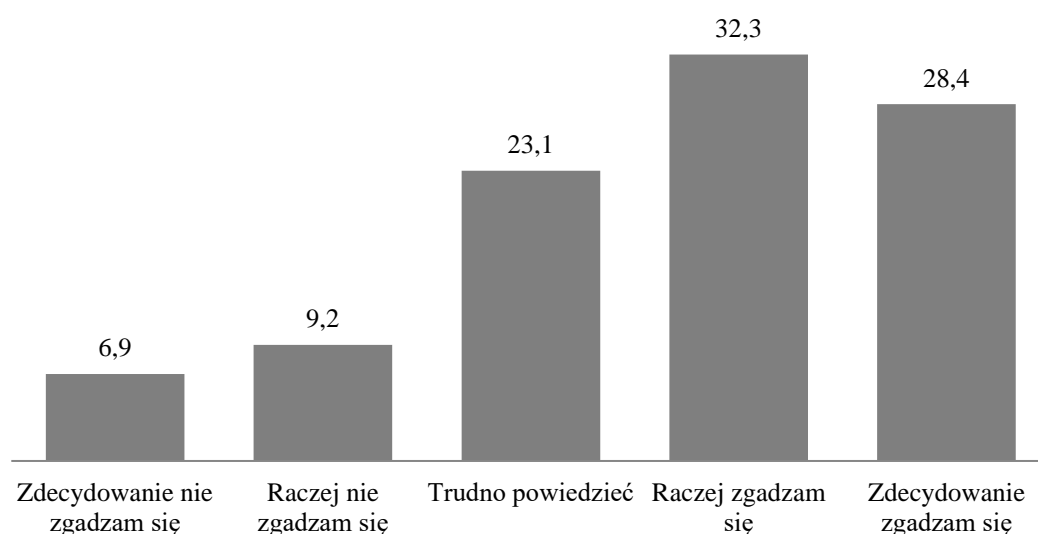
4.2.3.1. Wpływ mediów społecznościowych na powstawanie problemów wizerunkowych

Media społecznościowe i zmiany, jakie się w nich nieustannie dokonują, oparte głównie na przenoszeniu i generowaniu coraz większej liczby kontaktów czy utrzymywaniu relacji, wyzwalają nowe potrzeby i konieczność systematyzowania aktywności medialnej w przedsiębiorstwach. Tym samym wskazują kierunki niezbędnych zmian, jakie w firmach muszą się dokonać.

Poniżej zaprezentowano dane pozyskane podczas projektu badawczego, które odnoszą się do zjawisk występujących kryzysów wizerunkowych, w tym tych, które są inicjowane w mediach społecznościowych. Kryzys należy rozumieć tak, jak został on

zdefiniowany w rozdziale 3.1. Analiza w częściach empirycznych dysertacji dotyczy zatem kryzysu wizerunkowego podmiotów, a niewystępującego w takich obszarach, jak gospodarka w skali mikro i makro, medycyna czy psychologia.

W pierwszej kolejności respondenci mieli za zadanie odnieść się do kilku kwestii dotyczących roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach. Na wykresie 6 przedstawiono wyniki dotyczące stosunku uczestników badania do stwierdzenia: „Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych”. W tym i kolejnych analizowanych zagadnieniach przyjęto skalę od 1 do 5, a dla poszczególnych zmiennych określono również średnią.



Wykres 6. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych”, dotyczącym roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.
Dane nie sumują się do 100% z uwagi na zastosowane zaokrąglenia.

Blisko dwie trzecie ankietowanych (60,7%) zgadza się w stopniu umiarkowanym lub zdecydowanym z twierdzeniem, że współcześnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych. To one są zatem ogniwem zapalnym, gdzie często zaczyna się problem, który potem eskaluje do otoczenia. Przeciwnego zdania było 16,1% respondentów. Ponadto 23,1% badanych nie potrafiło jednoznacznie wypowiedzieć się w tej kwestii i wskazało na odpowiedź neutralną. Licząc średnią dla tego pytania, uzyskano wartość na poziomie 3,66 (w skali od 1 do 5, gdzie 5 jest oceną najwyższą). Tym samym dostrzegalna jest świadomość menedżerów w zakresie zagrożeń, jakie potencjalnie czekają na przedsiębiorstwo. Zdają sobie oni sprawę z faktu, iż sytuacje problemowe mogą rozpoczynać się na poziomie mediów społecznościowych i dotyczyć wszystkich możliwych sfer

działalności. Kryzysy mogą być inicjowane przez pracowników, byłych pracowników, ale również klientów czy osoby tylko potencjalnie powiązane z marką lub jej ofertą produktową. Czujność w tym obszarze staje się zatem aktywnością konieczną i niezbędną dla prawidłowego zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Stosunek do stwierdzenia: „Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	0,0	0,0	30,0	50,0	20,0	3,90
	Menedżer	131	2,3	10,7	22,9	32,8	31,3	3,80
	Inne	163	11,1	8,6	22,8	30,9	26,5	3,53
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	7,0	9,3	24,0	36,4	23,3	3,60
	Handel	25	0,0	4,0	24,0	48,0	24,0	3,92
	Usługi	122	8,3	10,7	21,5	26,4	33,1	3,65
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	9,1	5,5	32,7	20,0	32,7	3,62
	Ogólnopolski	76	2,6	11,8	19,7	35,5	30,3	3,79
	Międzynarodowy	173	8,1	9,3	21,5	34,9	26,2	3,62
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	6,4	8,9	22,6	32,3	29,8	3,70
	Nie	58	8,6	8,6	27,6	27,6	27,6	3,57
	Nie wiem	10	10,0	20,0	10,0	60,0	0,0	3,20
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	6,5	6,5	18,3	41,9	26,9	3,76
	Nie	190	7,4	10,0	26,3	27,9	28,4	3,60
	Nie wiem	20	5,0	15,0	15,0	30,0	35,0	3,75
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	6,5	9,7	12,9	37,1	33,9	3,82
	Nie	242	7,1	9,1	25,7	31,1	27,0	3,62
Wskaźnik ogólny		304	6,9	9,2	23,1	32,3	28,4	3,66

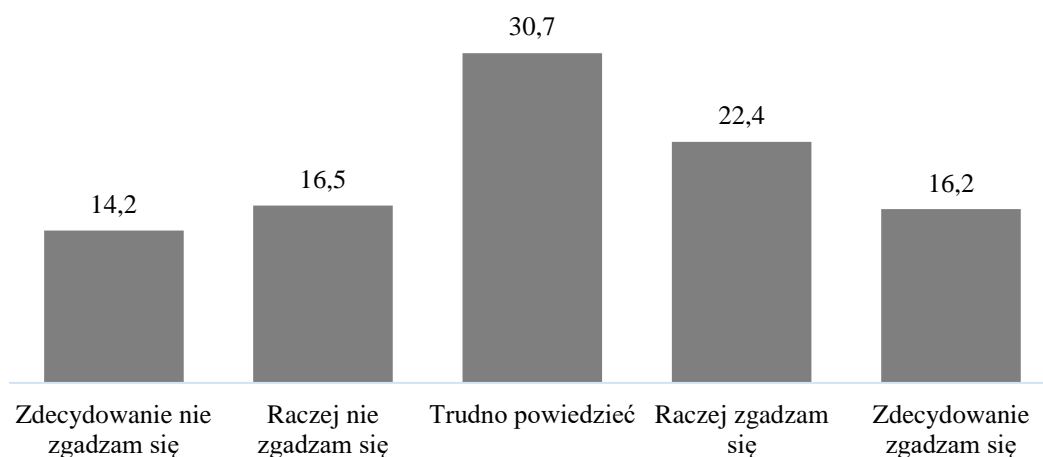
Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw
Dane w niektórych wierszach nie sumują się do 100% z uwagi na zastosowane zaokrąglenia.

Jeśli chodzi o odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych”, nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów. Takie związki sprawdzano na wielu poziomach,

a następnie – jeśli występowały istotne zależności statystyczne, które warto podkreślić i zwizualizować (poza służącą za przykład tabelą 1) – w części analitycznej rozprawy zaprezentowano je w kontekście celów, jakie przyświecały dysertacji.

Kolejne twierdzenie poddane badaniom, które dotyczyło roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach, brzmiało: „Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych” (wykres 7). W tym przypadku badano drugą stronę, a mianowicie rolę social mediów w obszarze rozwiązywania sytuacji kryzysowych.



Wykres 7. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych”, dotyczącym roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Odpowiedzi ankietowanych okazały się być w tym przypadku podzielone. Największy odsetek badanych (38,6%) zgodził się z tym twierdzeniem. Odmienne stanowisko deklarowało przeszło trzech na dziesięciu respondentów (30,7%). Identyczny odsetek ankietowanych nie opowiedział się po żadnej ze stron i wskazał na odpowiedź neutralną. Średnia dla tego zagadnienia wyniosła 3,1.

Zdecydowanie większa część badanych (blisko 40%) zgadza się z analizowanym stwierdzeniem, co dowodzi tego, że z jednej strony duże firmy są świadome aktywności i zagrożeń w sieci, a z drugiej strony – media społecznościowe stanowią dla nich ważny element w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Co trzeci badany jest jednak odmiennego zdania. Może to wynikać z braku zrozumienia istoty social mediów lub samych kryzysów, które nie zawsze są właściwie postrzegane. Nie wszyscy menedżerowie mają świadomość, jak ważne jest wykorzystanie mediów społecznościowych, np. w trakcie zdarzeń o charakterze kryzysowym.

Tabela 2. Stosunek do stwierdzenia: „Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych” a profil respondentów [%]

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia (skala 1-5)
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	20,0	30,0	30,0	20,0	0,0	2,50
	Menedżer	131	19,1	16,8	27,5	20,6	16,0	2,98
	Inne	163	9,9	15,4	33,3	24,1	17,3	3,23
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	15,5	16,3	32,6	24,0	11,6	3,00
	Handel	25	16,0	24,0	20,0	32,0	8,0	2,92
	Usługi	122	15,7	15,7	33,1	17,4	18,2	3,07
	Inne	28	0,0	14,3	21,4	28,6	35,7	3,86*
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	10,9	16,4	32,7	20,0	20,0	3,22
	Ogólnopolski	76	9,2	17,1	35,5	25,0	13,2	3,16
	Międzynarodowy	173	17,4	16,3	27,9	22,1	16,3	3,03
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	15,7	16,2	31,1	23,0	14,0	3,03
	Nie	58	10,3	17,2	29,3	15,5	27,6	3,33
	Nie wiem	10	0,0	20,0	30,0	50,0	0,0	3,30
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	12,9	14,0	34,4	23,7	15,1	3,14
	Nie	190	15,8	18,4	28,9	20,0	16,8	3,04
	Nie wiem	20	5,0	10,0	30,0	40,0	15,0	3,50
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	11,3	9,7	22,6	22,6	33,9	3,58
	Nie	242	14,9	18,3	32,8	22,4	11,6	2,98**
Wskaźnik ogólny		304	14,2	16,5	30,7	22,4	16,2	3,10

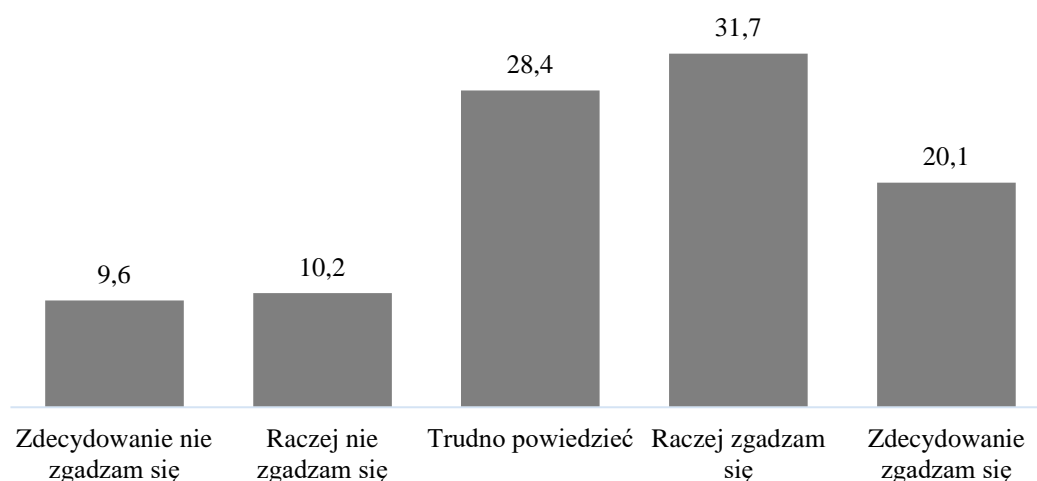
Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.
Dane nie sumują się do 100% z uwagi na zastosowane zaokrąglenia.

Zestawienie wskazań respondentów dotyczących stwierdzenia: „Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych” z ich profilem wykazało, że występują istotne statystycznie zależności, jeśli chodzi o rodzaj prowadzonej działalności oraz doświadczenia. W pierwszym przypadku (test H Kruskala-Wallisa = 11,048; $p = 0,011$) istotnie częściej ze stwierdzeniem zgadzali się reprezentanci przedsiębiorstw prowadzących działalność inną niż wymienione względem firm produkcyjnych (test *post hoc* Bonferroni przy różnicy

średnich 0,86 i istotności $p = 0,007$), handlowych (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 0,94 i istotności $p = 0,040$) oraz usługowych (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 0,79 i istotności $p = 0,016$). Istotność statystyczną łatwo również zauważyć w przypadku doświadczenia sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (test U Manna-Whitneya = 5424,0; $p = 0,001$). Istotnie częściej ze stwierdzeniem: „Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych” zgadzali się reprezentanci firm, które doświadczyły kryzysu w ostatnich dwóch latach.

Badane firmy analizowane były również w obszarze aspektów bezpieczeństwa. To jest jeden z kierunków zmian, jakie dokonują się w przedsiębiorstwach w związku z ewolucją w przestrzeni medialnej. Wiele podmiotów buduje struktury, które mają za zadanie nie tylko komunikować, ale także przeprowadzać przez zdarzenia kryzysowe, gdy do takich dojdzie. Jest to konieczny wymóg czasów, w których przychodzi funkcjonować podmiotom gospodarczym. Warunkiem skutecznego zarządzania stają się nie tylko działania komunikacyjne, aktywność i budowanie pozytywnego przekazu, ale również ochrona przed sytuacjami problemowymi. W tym miejscu należy zauważyć, iż ponad połowa respondentów (51,8%) zadeklarowała, że firma, którą reprezentują, jest dobrze przygotowana do ochrony wizerunku w mediach społecznościowych (wykres 8). Przeciwnego zdania okazał się być niemal co piąty ankieterowany (19,8%), który zauważa pewnego rodzaju braki w tym aspekcie.



Wykres 8. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych”, dotyczącym roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Trudności w jednoznacznym wypowiedzeniu się w tej kwestii zgłaszało 28,4% badanych. Średnia mierzona na skali porządkowej 1–5 wyniosła 3,43 punktu. Odpowiedź na powyższe pytanie wskazuje, że znaczna część badanych przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę z zagrożeń i dostosowuje się do nich. Z dużym prawdopodobieństwem można uznać, że są one gotowe na sytuacje problemowe. Oczywiście są jeszcze podmioty, które nie dostrzegają potencjału zagrożeń związanych z social mediami, ale może to wynikać np. ze specyfiki ich działalności. Nie oznacza to jednak, że nie myślą one o zagrożeniach czy też w przyszłości nie będą zmuszone do tego, by podjąć działania zabezpieczające.

Tabela 3. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych” a profil respondentów (w %)

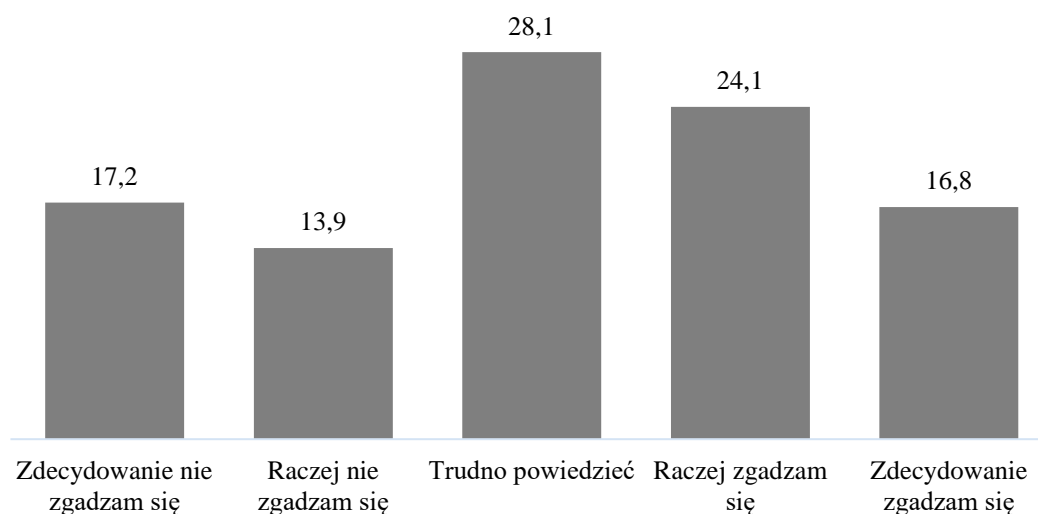
Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	30,0	10,0	30,0	30,0	0,0	2,60
	Menedżer	131	13,0	17,6	22,1	32,1	15,3	3,19
	Inne	163	5,6	4,3	33,3	31,5	25,3	3,67**
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	10,1	12,4	31,8	27,9	17,8	3,31
	Handel	25	12,0	12,0	24,0	40,0	12,0	3,28
	Usługi	122	9,9	9,1	24,0	33,1	24,0	3,52
	Inne	28	3,6	3,6	35,7	35,7	21,4	3,68
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	12,7	5,5	36,4	29,1	16,4	3,31
	Ogólnopolski	76	9,2	9,2	35,5	28,9	17,1	3,36
	Międzynarodowy	173	8,7	12,2	22,7	33,7	22,7	3,49
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	10,2	11,1	29,8	28,9	20,0	3,37
	Nie	58	8,6	6,9	24,1	41,4	19,0	3,55
	Nie wiem	10	0,0	10,0	20,0	40,0	30,0	3,90
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	7,5	15,1	28,0	32,3	17,2	3,37
	Nie	190	11,1	8,4	29,5	30,0	21,1	3,42
	Nie wiem	20	5,0	5,0	20,0	45,0	25,0	3,80
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	4,8	14,5	22,6	32,3	25,8	3,60
	Nie	242	10,8	9,1	29,9	31,5	18,7	3,38
Wskaźnik ogólny		304	9,6	10,2	28,4	31,7	20,1	3,43

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o stwierdzenie: „Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych”, istotne statystycznie zależności zaobserwowano ze względu na stanowisko respondentów (test H Kruskala-Wallisa = 13,712; $p = 0,001$). Istotnie częściej zgadzali się z nim ankietowani zatrudnieni na stanowisku innym niż wymienione względem osób pełniących funkcję menedżera (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 0,48 i istotności $p = 0,002$) oraz zarządu/właściciela (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 1,07 i istotności $p = 0,016$). Okazuje się zatem, że im niższe stanowisko, tym większa wiedza w zakresie przygotowania do ochrony wizerunku w mediach społecznościowych.

Kolejnym tematem ściśle powiązanim z rolą mediów społecznościowych, który został poddany badaniom, była kwestia posiadania lub nie planów zarządzania w sytuacji problemowej (wykres 9). Poproszono respondentów o ustosunkowanie się do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych”.



Wykres 9. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych”, dotyczącym roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Posiadanie przez firmę opracowanego planu zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych zadeklarowało więcej niż dwóch na pięciu ankietowanych (40,9%). Przeciwniej odpowiedzi udzieliło 31,1% respondentów, którzy przyznawali, że w tej kwestii w firmach, gdzie są zatrudnieni, nie wszystko jest tak, jak powinno. Brak wiedzy w tym aspekcie zgłosiło

28,1% ankietowanych. Średnia, jaką w skali od 1 do 5 wygenerowały odpowiedzi uczestników badania, ukształtowała się na poziomie 3,1 punktu. Oznacza to, iż pomimo dużej liczby podmiotów, które posiadają plany zarządzania komunikacją w kryzysach na wypadek zaistnienia niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych, nadal prawie co trzeci badany sygnalizuje istotne braki w tym aspekcie.

Tabela 4. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia (skala 1-5)
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	30,0	20,0	40,0	10,0	0,0	2,30
	Menedżer	131	19,8	16,8	22,9	22,1	18,3	3,02
	Inne	163	14,2	11,1	31,5	26,5	16,7	3,20
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	17,8	15,5	33,3	20,2	13,2	2,95
	Handel	25	24,0	16,0	20,0	32,0	8,0	2,84
	Usługi	122	17,4	11,6	24,8	23,1	23,1	3,23
	Inne	28	7,1	14,3	25,0	39,3	14,3	3,39
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	18,2	7,3	40,0	23,6	10,9	3,02
	Ogólnopolski	76	17,1	17,1	25,0	21,1	19,7	3,09
	Międzynarodowy	173	16,9	14,5	25,6	25,6	17,4	3,12
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	19,6	15,3	26,4	22,6	16,2	3,00
	Nie	58	8,6	10,3	34,5	27,6	19,0	3,38
	Nie wiem	10	10,0	0,0	30,0	40,0	20,0	3,60
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	15,1	12,9	32,3	24,7	15,1	3,12
	Nie	190	18,9	14,2	25,8	23,2	17,9	3,07
	Nie wiem	20	10,0	15,0	30,0	30,0	15,0	3,25
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	9,7	14,5	21,0	30,6	24,2	3,45
	Nie	242	19,1	13,7	29,9	22,4	14,9	3,00*
Wskaźnik ogólny		304	17,2	13,9	28,1	24,1	16,8	3,10

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

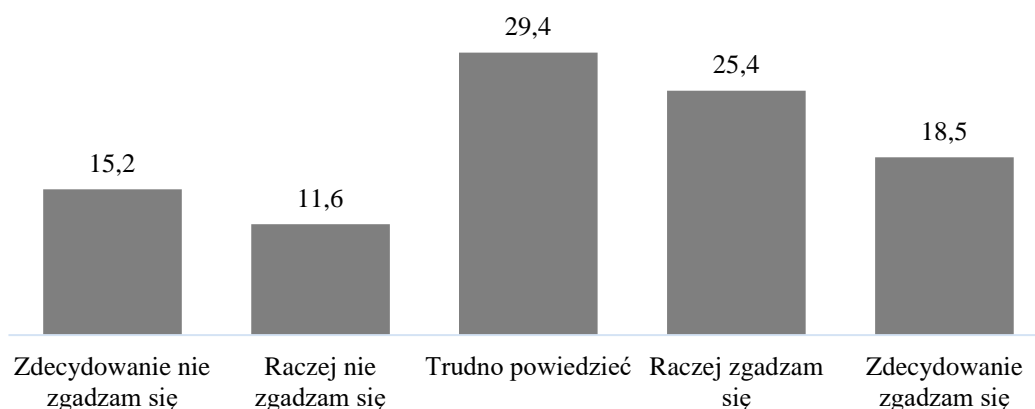
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jak łatwo odczytać z tabeli 4, zestawienie stosunku respondentów do sformułowania: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na

wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych” z ich profilem wykazało istotne statystycznie zależności z uwagi na doświadczenie przez firmę kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat (test U Manna-Whitneya = 6019,5; $p = 0,016$). Istotnie częściej na fakt posiadania stosownego planu zarządzania wskazywały osoby reprezentujące przedsiębiorstwa, które w niedalekiej przeszłości doświadczyły sytuacji problemowej. Tego typu dokument odgrywa ważną rolę w firmach z wielu powodów. Jest wsparciem oraz elementem szkoleniowym, który umożliwia doskonalenie kadr, a także prognozowanie zdarzeń niepożądanych.

Wyniki badań dowodzą, że media społecznościowe niejako wymuszają na przedsiębiorcach wzmoczoną czujność. Skłaniają do przekierowania części uwagi właśnie na nie, powołania osób odpowiedzialnych nie tylko za komunikowanie, ale także za ocenę ryzyka zdarzeń, które zachodzą w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem Facebooka, Instagrama, YouTube’a czy innych mediów, w których koncentruje się wzmoczona aktywność nie tylko klientów, ale również podmiotów konkurencyjnych. Media społecznościowe powodują, że wiele podmiotów musi na nowo układać swoje działania marketingowe. Dotyczy to też wykorzystywanych narzędzi oraz składów osobowych zespołów zajmujących się szeroko rozumianą promocją.

Kolejnym obszarem poddanym analizie była kwestia oceny, na ile firma posiada plany zarządzania w sytuacji kryzysowej na wypadek wystąpienia sytuacji trudnych, ale tym razem w mediach tradycyjnych (wykres 10).



Wykres 10. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych”, N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Poproszono respondentów o ustosunkowanie się do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych”.

Plan, o którym mowa w analizie, jest jednym z obszarów całościowego przygotowania firmy na wypadek problemów o charakterze wizerunkowym. Wspomaga on procesy zarządcze w tym zakresie. Nie jest jednak jedynym i ostatecznym rozwiązaniem. W tym miejscu należy zauważyć, iż twierdząco w tej kwestii wypowiedziało się 43,9% ankietowanych, natomiast odpowiedź negującą wskazało 26,8% respondentów. Ponadto do braku wiedzy w tym aspekcie przyznało się niemal trzech na dziesięciu badanych (29,4%) (tab. 5).

Tabela 5. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia (skala 1-5)
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	20,0	10,0	50,0	10,0	10,0	2,80
	Menedżer	131	16,0	13,0	22,9	28,2	19,8	3,23
	Inne	163	14,2	10,5	33,3	24,1	17,9	3,21
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	16,3	11,6	34,1	24,0	14,0	3,08
	Handel	25	24,0	16,0	20,0	28,0	12,0	2,88
	Usługi	122	15,7	10,7	24,0	24,0	25,6	3,33
	Inne	28	0,0	10,7	39,3	35,7	14,3	3,54
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	14,5	7,3	40,0	23,6	14,5	3,16
	Ogólnopolski	76	15,8	14,5	27,6	21,1	21,1	3,17
	Międzynarodowy	173	15,1	11,6	26,7	27,9	18,6	3,23
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	17,0	14,0	28,1	23,4	17,4	3,10
	Nie	58	8,6	3,4	34,5	31,0	22,4	3,55
	Nie wiem	10	10,0	0,0	30,0	40,0	20,0	3,60*
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	14,0	9,7	36,6	24,7	15,1	3,17
	Nie	190	16,3	12,1	25,8	24,7	21,1	3,22
	Nie wiem	20	10,0	15,0	30,0	35,0	10,0	3,20
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	6,5	9,7	21,0	30,6	32,3	3,73
	Nie	242	17,4	12,0	31,5	24,1	14,9	3,07***
Wskaźnik ogólny		304	15,2	11,6	29,4	25,4	18,5	3,20

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych”, zanotowano istotne statystycznie zależności z uwagi na sprzedaż produktów/usług przynajmniej w jednej placówce fizycznej (test H Kruskala-Wallisa = 6,385; $p = 0,041$). Istotnie częściej ze stwierdzeniem zgadzali się przedstawiciele firm prowadzący sprzedaż produktów/usług w co najmniej jednej placówce oraz tych, które w ostatnich dwóch latach doświadczyły sytuacji kryzysu wizerunkowego (test U Manna-Whitneya = 5298,0; $p < 0,001$). Oznaczać to może, że podmioty prowadzące działania sprzedażowe w ten sposób zdają sobie sprawę z faktu, iż ze względu na bezpośrednie relacje z szeroką grupą klientów ich podatność na zdarzenia o charakterze kryzysowym jest większa.

4.2.3.2. Aktywności w mediach społecznościowych a przygotowanie do zdarzeń trudnych

Badani respondenci pytani byli m.in. o kwestie przygotowania na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych w kontekście powiązania tego faktu z aktywną działalnością w mediach społecznościowych. Jako przykład pokazano wspomnianą zależność w odniesieniu do posiadania konta na Facebooku, jednym z najpopularniejszych profili społecznościowych również wśród firm (tabela 6).

Tabela 6. Stosunek do stwierdzenia: „Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoznana się w mediach społecznościowych” a posiadanie profilu na portalu Facebook

	N	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia (skala 1–5)
Tak	244	5,3	16,8	32,8	25,4	19,7	3,37
Nie	60	50,8	15,3	22,0	10,2	1,7	1,97
Ogółem	304	14,2	16,5	30,7	25,4	19,7	3,10

Test U Mann-Whitneya = 2928,5; $p = 0,000$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Analizując przedstawione w tabeli 6 dane, można doszukać się istotnych statystycznie zależności. Reprezentanci 45,1% przedsiębiorstw posiadających profil na Facebooku zgodzili się ze stwierdzeniem, że obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy

rozpoczyna się w mediach społecznościowych. Tylko co piąty badany wśród podmiotów, które posiadają profil na Facebooku, jest przeciwnego zdania. Stąd wniosek, że zagrożenia widoczne są szczególnie dla tych, którzy działają w tej przestrzeni społecznościowej. Świadomość kryzysów w social mediach wśród menedżerów i specjalistów jest zatem większa, gdy prowadzą oni tam działania i bezpośrednio narażają się na możliwe ataki oraz kryzysy.

W dalszej kolejności zbadano zależność między przygotowaniem firm na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych a posiadaniem profilu na Facebooku (tabela 7). Okazuje się, że – podobnie jak wyżej – istotnie częściej przygotowanie deklarowali respondenci, którzy są aktywni w mediach społecznościowych, a dokładniej dotyczy to wskazanego portalu.

Tabela 7. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych” a posiadanie profilu na portalu Facebook

	N	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia (skala 1–5)
Tak	244	2,9	9,8	29,1	34,8	23,4	3,66
Nie	60	37,3	11,9	25,4	18,6	6,8	2,46
Ogółem	304	9,6	10,2	28,4	31,7	20,1	3,43

Test U Manna-Whitneya = 3659; p = 0,000.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

W badanej populacji 58,2% respondentów posiadających profil na Facebooku deklaroowało jednocześnie, że ich firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych. Celem uzupełnienia można wspomnieć, iż wśród osób nieposiadających konta w tym medium społecznościowym odsetek twierdzących wskazań wyniósł 25,4%.

Kolejny badany aspekt również potwierdza, iż aktywność w mediach społecznościowych wyzwała potrzebę zabezpieczenia się na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych. W tabeli 8 zaprezentowano zależność pomiędzy aktywnością w mediach społecznościowych, objawiającą się w tym przypadku posiadaniem profilu na Facebooku, a deklaracją, iż reprezentowana przez uczestnika badania firma dysponuje planem zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej.

Tabela 8. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych” a posiadanie profilu na portalu Facebook

	N	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia (skala 1–5)
Tak	244	9,8	13,1	30,7	27,0	19,3	3,33
Nie	60	47,5	16,9	16,9	11,9	6,8	2,14
Ogółem	304	17,2	13,9	28,1	24,1	16,8	3,20

Test U Manna-Whitneya = 3701; p = 0,000.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Znaczna grupa badanych, którzy reprezentowali przedsiębiorstwa posiadające profil na Facebooku (46,3%), stwierdziła jednocześnie, iż ich firma dysponuje opracowanym planem zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w social mediach. To dowodzi po raz kolejny, że prowadzenie działań w tym obszarze powoduje wzmocnienie świadomości w kwestii przygotowania do kryzysu.

Co ciekawe, firmy, które są przygotowane na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej w social mediach, najczęściej zabezpieczają się także przed podobnymi sytuacjami w mediach tradycyjnych, czego dowodzą kolejne analizy (tabela 9).

Tabela 9. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach tradycyjnych” a posiadanie profilu na portalu Facebook

	N	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia (skala 1–5)
Tak	244	8,6	11,9	32,0	26,2	21,3	3,40
Nie	60	42,4	10,2	18,6	22,0	6,8	2,41
Ogółem	304	15,2	11,6	29,4	25,4	18,5	3,20

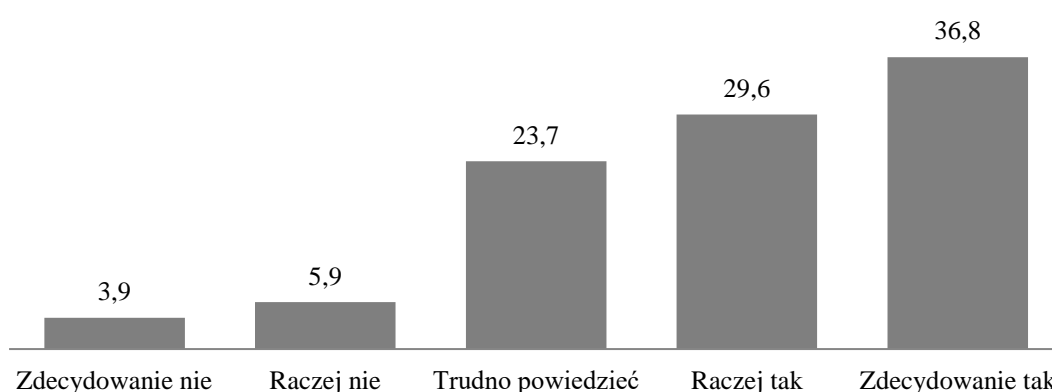
Test U Manna-Whitneya = 3701; p = 0,000.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Na bazie przeprowadzonych analiz uzyskujemy wiedzę, że 47,5% badanych firm posiadających konto na Facebooku jednocześnie dysponuje planem, który został opracowany na wypadek konieczności reakcji, gdyby w mediach tradycyjnych pojawiły się przekazy negatywne. Tym samym kolejny raz potwierdza się wniosek mówiący o tym, że świadomość uzależniona jest od działania w określonym obszarze kryzysowym, w tym w mediach społecznościowych.

4.2.3.3. Czynniki wywołujące zdarzenia negatywne o charakterze wizerunkowym

Kryzysy wywoływane są w oparciu o wiele zmiennych i czynników, które stanowią często punkt zapalny i wywołują zdarzenia trudne lub takie, które poszerzają zasięg kryzysów. W kolejnym bloku pytań respondenci zostali więc poproszeni o ustosunkowanie się do czynników, które mogą się przyczyniać do powstania kryzysu wizerunkowego. W dalszej części analizy zaprezentowano je wraz z ocenami, jakich dokonali ankietowani w tym zakresie. Pierwszym z nich jest kwestia jakości produktów i usług w kontekście ich wpływu na powstawanie sytuacji kryzysowych. Dane szczegółowe zaprezentowano na wykresie 11.



Wykres 11. W jakim stopniu problemy z jakością produktów lub usług Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Ponad dwie trzecie badanych (66,4%) wskazało, że problemy z jakością produktów lub usług mogą wywoływać kryzys wizerunkowy. Odmiennego zdania był co dziesiąty ankietowany (9,8%), zaś niemal jedna czwarta respondentów nie opowiedziała się za żadną ze stron i wybrała odpowiedź neutralną. Średnia wartość na skali 1–5 oscylowała na poziomie 3,89 punktu. Jakość od zawsze warunkuje potencjalne zagrożenia. Ma wpływ na to, jak produkty lub usługi odbierane są przez obecnych oraz potencjalnych klientów. Jest to czynnik bardzo istotny z punktu widzenia potencjalnych zdarzeń kryzysowych. Może je wywoływać, ale także wpływać na ich ewentualną eskalację.

Obserwacja takich parametrów, jak jakość produktów i usług, dostarcza cennych informacji, na podstawie których przedsiębiorstwo zyskuje wiedzę na temat obecnych lub potencjalnych zdarzeń kryzysowych. W przypadku spadku jakości produktów lub usług rośnie liczba reklamacji, które muszą zostać przez firmę rozpatrzone. To sprawia, że realizowane są kolejne, często błędne działania naprawcze. Dochodzi do utraty rynków i kluczowych klientów, następują zmiany w relacjach pomiędzy partnerami biznesowymi, co w ostatecznym

rozrachunku powoduje, że pogarsza się wizerunek przedsiębiorstwa. Tego typu zaburzenia niszczą stopniowo fundamenty firmy. Przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania badania potwierdzają, że jakość faktycznie może być tym czynnikiem, który istotnie wpływa na sytuacje kryzysowe i na stabilność funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Jakość usług, a właściwie problemy, jakie dotyczą tego parametru, bardzo szybko potrafią się przenosić do przestrzeni medialnej i być omawiane na forach dyskusyjnych, a także w mediach społecznościowych. Obserwacja i analiza kwestii związanych z jakością usług i produktów nabiera więc szczególnego znaczenia. Dyskusja o jakości usług czy produktów nie zawsze musi wywoływać kryzys, jednak za każdym razem powinna być rozpatrywana co najmniej jako jego symptom.

Tabela 10. Stosunek do czynnika „problemy z jakością produktów lub usług” a profil respondentów (w %)

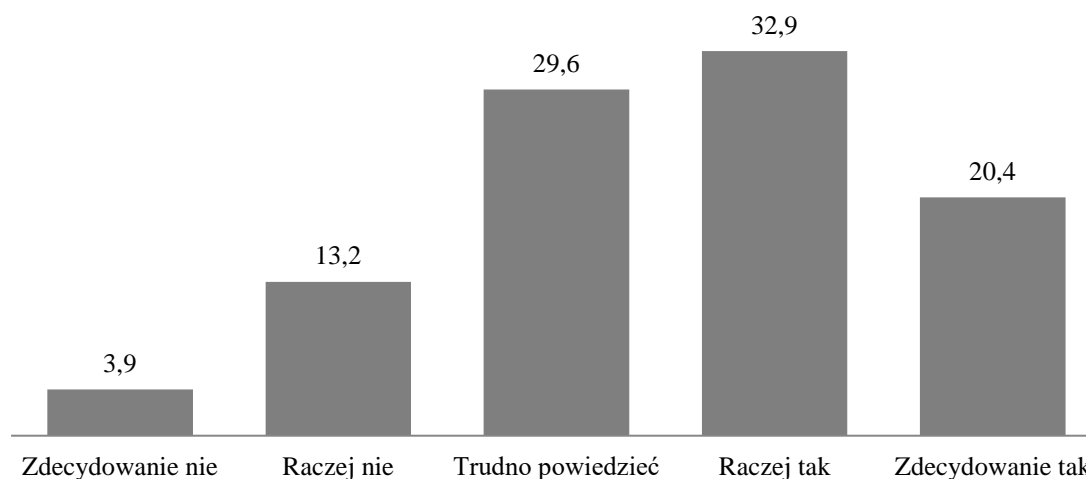
Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	0,0	0,0	20,0	10,0	70,0	4,50
	Menedżer	131	2,3	5,3	26,7	32,1	33,6	3,89
	Inne	163	5,5	6,7	21,5	28,8	37,4	3,86
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	3,9	5,4	18,6	26,4	45,7	4,05
	Handel	25	4,0	4,0	20,0	44,0	28,0	3,88
	Usługi	122	3,3	4,9	27,0	29,5	35,2	3,89
	Inne	28	7,1	14,3	35,7	32,1	10,7	3,25**
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	3,6	1,8	36,4	29,1	29,1	3,78
	Ogólnopolski	76	5,3	6,6	14,5	34,2	39,5	3,96
	Międzynarodowy	173	3,5	6,9	23,7	27,7	38,2	3,90
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	3,0	6,8	24,6	27,5	38,1	3,91
	Nie	58	5,2	1,7	22,4	36,2	34,5	3,93
	Nie wiem	10	20,0	10,0	10,0	40,0	20,0	3,30
Sprzedaż produktów/ usług przez internet	Tak	94	0,0	5,3	21,3	34,0	39,4	4,07
	Nie	190	5,3	4,2	25,8	27,9	36,8	3,87
	Nie wiem	20	10,0	25,0	15,0	25,0	25,0	3,30
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	1,6	1,6	24,2	37,1	35,5	4,03
	Nie	242	4,5	7,0	23,6	27,7	37,2	3,86
Wskaźnik ogólny		304	3,9	5,9	23,7	29,6	36,8	3,89

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw

W tabeli 10 zaprezentowano zależności pomiędzy przekonaniem, że problemy z jakością produktów lub usług mogą wpływać na występowanie w firmach sytuacji kryzysu wizerunkowego, a profilem respondentów. Zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na rodzaj prowadzonej działalności (test H Kruskala-Wallisa = 14,052; $p = 0,003$). Istotnie częściej opisywany czynnik wskazywały przedsiębiorstwa produkcyjne (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 0,80 i istotności $p = 0,003$) oraz usługowe (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 0,64 i istotnością $p = 0,030$) względem firm prowadzących inny niż wymienione rodzaj działalności, np. aktywności łączone typu produkcja i usługi, produkcja, handel i usługi. Badania pokazują konieczność podejmowania działań, które zabezpieczą wizerunek na wypadek pojawienia się problemów związanych z jakością produktów lub usług.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na powstawanie sytuacji kryzysowych, który został poddany analizie, jest niewłaściwa komunikacja wewnętrzna. Wyniki badań w tym zakresie zobrazowano na wykresie 12.



Wykres 12. W jakim stopniu niewłaściwa komunikacja wewnętrzna Pana/i zdaniem wywołuje kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Komunikacja wewnętrzna, czyli całość działań ukierunkowanych do wnętrza organizacji, mających na celu zbudowanie jakościowo prawidłowego obiegu informacji i komunikatów, ale również tworzenie relacji, jest postrzegana jako podstawowy element w procesie prawidłowego public relations. Od komunikacji wewnętrznej zaczyna się często w firmach cały proces planowania strategicznego.

Niewłaściwa komunikacja wewnętrzna może przyczyniać się do powstania kryzysu wizerunkowego według ponad połowy ankietowanych (53,3%). Przeciwnego zdania

okazało się być 17,1% respondentów. Ponadto niemal trzech na dziesięciu badanych (29,6%) nie potrafiło jednoznacznie odpowiedzieć na tak postawione pytanie i wskazało na odpowiedź neutralną. Na skali 1–5 średnia oscylowała na poziomie 3,53 punktu.

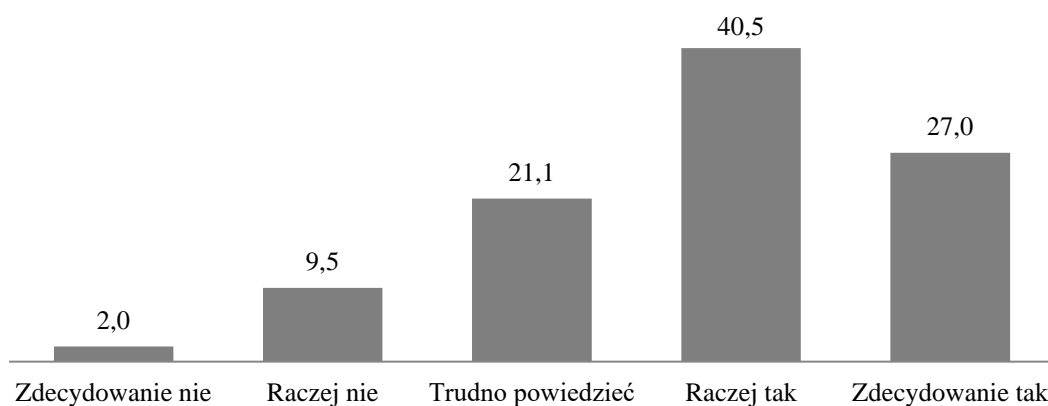
Mając na uwadze powyższe wyniki badań, można przyjąć, iż komunikacja realizowana wewnątrz organizacji ma szczególne znaczenie w kwestii zapobiegania sytuacjom problemowym i – gdy do kryzysów dojdzie – właściwego reagowania. Jednym z kluczowych celów komunikacji wewnętrznej jest prowadzenie takich działań, aby przepływ informacji realizowany wewnątrz firmy był efektywny i służył realizacji celów organizacji. Takie parametry, jak zaufanie, sprawianie, aby w kanałach komunikacji pojawiały się tylko informacje sprawdzone i prawdziwe, zabezpieczanie przed dezinformacją, są ważnymi wyznacznikami dobrze prowadzonej komunikacji wewnętrznej. Jest to szczególnie ważne w trakcie kryzysu, a także podczas wychodzenia z niego. Gdy dochodzi do sytuacji kryzysowej, jednym ze szczególnie ważnych zadań, jakie stają przed zarządem, jest wdrażanie rozwiązań mających na celu usprawnienie komunikacji wewnętrznej, w tym dbałość o spójność przekazu o problemie i kwestii jego rozwiązania. Ważne jest również opanowanie stresu i emocji, które są obecne we wszystkich procesach kryzysowych, gdy dotyczą one bezpośrednio pracowników czy managementu. Często wpływa to na efekty pracy i podejmowane decyzje. W badaniu nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności między stosunkiem do stwierdzenia, że niewłaściwa komunikacja wewnętrzna może przyczyniać się do powstania kryzysu wizerunkowego, a profilem respondentów.

Źle prowadzona komunikacja wewnętrzna może wyjść też poza firmę, np. za pośrednictwem mediów społecznościowych, i tym samym doprowadzić do kryzysu. W ten sposób sprawy wewnętrzne zaczynają podlegać dyskusji w przestrzeni medialnej. Konflikty, błędne informowanie – to wszystko może zbudować w grupach docelowych obciążony wizerunek, który następnie przełoży się np. na kwestie rekrutacji czy nawet utrzymania pracowników.

Kolejny z poddanych analizie czynników, który może przyczyniać się do powstania kryzysu wizerunkowego, dotyczył plotek oraz nieprawdziwych informacji przekazywanych w internecie (wykres 13). Przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji badania potwierdzają, że ma on duże znaczenie, jeśli chodzi o powstawanie i rozwój sytuacji problemowych, z którymi muszą mierzyć się przedsiębiorstwa.

Proces powstawania nieprawdziwych informacji wiąże się często z problemami w zakresie komunikacji wewnętrznej. Nieformalne spotkania pracowników, np. podczas przerw, w trakcie których dochodzi do wymiany informacji, wpływają na wzmacnianie

i osłabianie relacji. Komunikaty o zabarwieniu pejoratywnym mogą negatywnie oddziaływać na funkcjonowanie wspólnoty pracowniczej, ale także, a może przede wszystkim działają jak przekaźnik, są źródłem treści niekontrolowanych, plotek, które wzmacniane, w efekcie budują lub osłabiają ostateczny obraz, wizerunek organizacji. Warto przy tym zaznaczyć, iż są rozwiązania w zakresie public relations, które pozwalają na ograniczenie liczby plotek i ich wpływu na wizerunek organizacji, relacje i proces komunikowania. Jednym z najważniejszych czynników w tym aspekcie jest szybkość przekazywania informacji, która dodatkowo pomaga łagodzić nastroje. Tym samym wspomaga realizowanie celów komunikowania w sytuacji kryzysowej, którymi są: szybkie opanowanie trudności, minimalizacja strat i odzyskanie wiarygodności²⁵².



Wykres 13. W jakim stopniu plotki, nieprawdziwe informacje przekazywane w internecie Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Plotki i nieprawdziwe informacje przekazywane w sieci uznaje się współcześnie za plagę. Nie jesteśmy w stanie do końca przewidzieć, kiedy i kto zostanie zaatakowany przez aktywność internetowych wrogów, trolli, agresorów, których celem jest destrukcja, niszczenie wizerunku firmy lub osoby. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji pokazały, iż przeszło dwie trzecie ankietowanych (67,5%) jest zdania, że plotki mogą wywoływać kryzys wizerunkowy w przedsiębiorstwie. Przeciwnie stanowisko reprezentował co dziesiąty badany (11,5%). Ponadto 21,1% respondentów nie opowiedziało się za żadną ze stron. Średnia wartość na skali 1–5 oscylowała na poziomie 3,81 punktu.

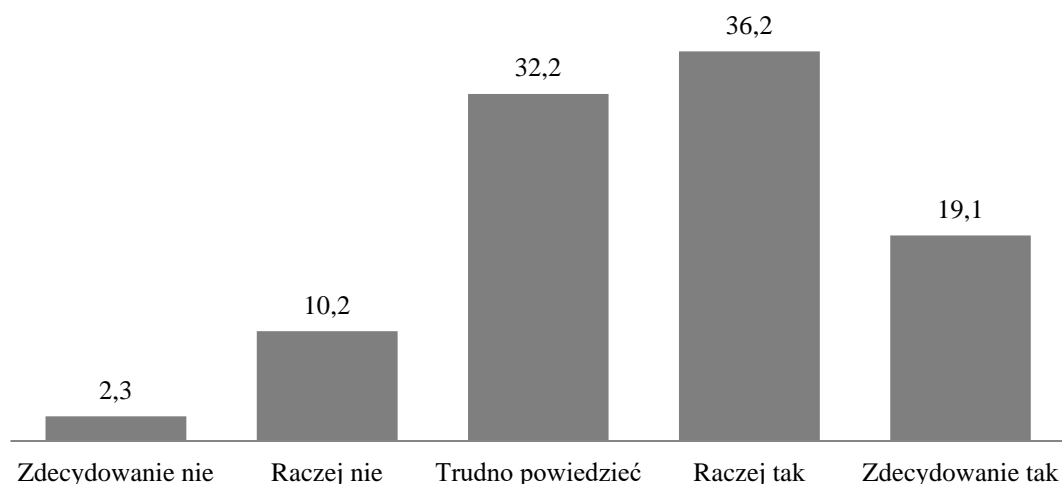
Badania dowodzą, iż plotki i nieprawdziwe informacje, szczególnie w sieci, są – po pierwsze – bardzo ważnym problemem, z którym muszą sobie radzić firmy, a po drugie – czynnikiem oddziałującym w sposób istotny na to, jak postrzegane jest przedsiębiorstwo

²⁵² F.P. Seitel, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 232.

w sieci, z której obraz przenosi się do rzeczywistości offline. Oskarżenia i plotki dotyczące podejmowanych przez podmiot działań, projektów, procedur, decyzji to typowe źródło problemów wizerunkowych wielu organizacji, głównie z powodu dużego tempa rozprzestrzeniania się komunikatów, jakie charakteryzuje internet. Często nieprawdziwe informacje kreowane są celowo przez konkurencję, wyrządzając duże szkody wizerunkowe, które mogą przełożyć się na realne problemy finansowe²⁵³. Z tego powodu plotki i nieprawdziwe informacje należy traktować poważnie w kontekście działań prowadzonych w ramach public relations. Tego typu przekazy mogą być i często są rozpowszechniane za pośrednictwem mediów społecznościowych. Bywa, że w oparciu o te dane tworzone są fake newsy, które szkodzą wizerunkowi firmy.

W badaniu nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności pomiędzy odpowiedzią na pytanie, w jakim stopniu plotki, nieprawdziwe informacje przekazywane w internecie wywołują kryzys wizerunkowy, a profilem respondentów.

Kolejnym badanym czynnikiem potencjalnie wywołującym kryzysy wizerunkowe była kwestia inspirowanych ataków użytkowników w internecie. Te zaś mogą być podejmowane w istotnej mierze w mediach społecznościowych, gdzie internauci wyrażają swoje opinie w sposób jawny, albo na forach dyskusyjnych czy takich platformach jak GoWork, gdzie dochodzi do anonimowej prezentacji zdania osób, które w ten sposób uzewnętrzniają swoje stanowisko wobec przedsiębiorstwa.



Wykres 14. W jakim stopniu inspirowane ataki użytkowników w internecie Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

²⁵³ M. Flieger, *Dojrzałość procesu zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 32.

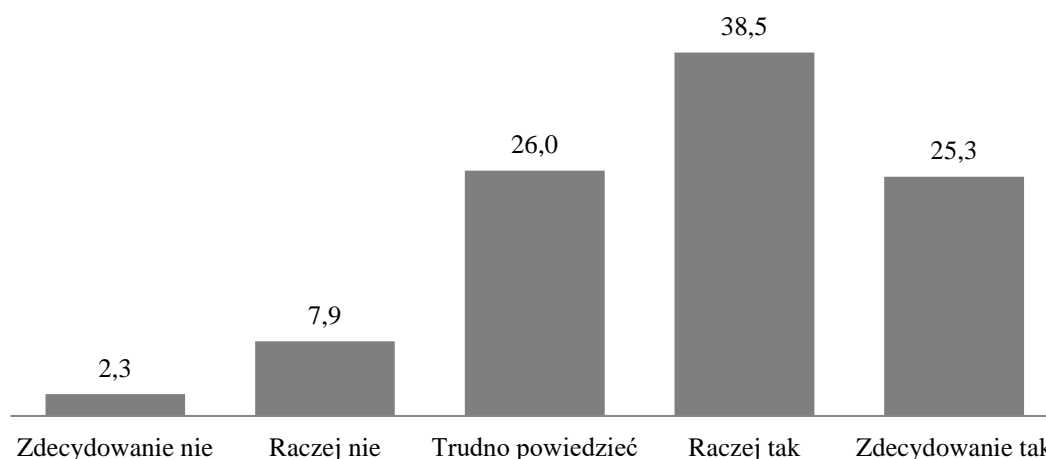
Inspirowane ataki użytkowników w internecie mogą przyczyniać się do powstania kryzysu wizerunkowego według ponad połowy ankietowanych (55,3%). Przeciwnego zdania było 12,5% respondentów. Jedna trzecia badanych (32,2%) nie miała zdania w tej kwestii. Średnia mierzona na skali porządkowej 1–5 w tym obszarze wyniosła 3,6 punktu.

Ataki dokonywane przez użytkowników sieci mogą przybierać różne formy – od zwykłej krytyki po aktywność zorganizowaną, czasem inspirowaną przez konkurencję. Niekiedy jest to element działań klientów lub byłych pracowników, którzy motywowani są chęcią zemsty. Szczególnie aktywność w sieci osób zwolnionych stanowi zagrożenie, ponieważ może być podparta wewnętrznymi informacjami (prawdziwymi i nieprawdziwymi), jakimi dysponują wyłącznie pracownicy. Wykorzystanie tych danych, które oscylują między prawdą a fałszem, może wywołać szczególnie duże szkody wizerunkowe, dlatego na podobne ataki firma powinna być przygotowana i dysponować opracowanym wcześniej planem oraz instrukcjami niezbędnymi w tego typu sytuacjach. Takie aktywności prowadzone są często z wykorzystaniem profili w mediach społecznościowych tworzonych celowo na potrzeby prowadzenia działań zagrażających wizerunkowi podmiotu konkurencyjnego. Bywa, że sprawcą tych aktów jest realna osoba, która z różnych pobudek podejmuje się działań destrukcyjnych wobec określonego podmiotu, ale mogą to być również zorganizowane aktywności prowadzone np. przez tzw. farmy trolli²⁵⁴, gdzie od samego początku wszystko jest zaplanowane, odpowiednio przygotowane i ukierunkowane na uzyskanie destrukcyjnego celu.

Chociaż nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności pomiędzy stosunkiem do twierdzenia, że inspirowane ataki użytkowników w internecie mogą przyczyniać się do powstania kryzysu wizerunkowego, a profilem respondentów, warto zwrócić uwagę na fakt, że tego typu sytuacje są w sieci coraz częstszym zjawiskiem. Należy je zatem brać pod uwagę przy planowaniu aktywności w mediach, ale również przy analizie tego, co może się wydarzyć i co może wpływać na wizerunek przedsiębiorstwa. Atakujący stosują nie tylko działania nieetyczne, ale niekiedy także bezprawne, licząc na to, że z uwagi na długi czas spraw sądowych i związane z nimi komplikacje niewielu poszkodowanych podejmie działania zmierzające do poszukiwania np. sprawców wypuszczania fake newsów czy innych działań agresywnych w stosunku do marki.

²⁵⁴ T. Wojtas, *Farmy trolli internetowych to margines branży marketingowej, poważne firmy z nich nie korzystają (opinie)*, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/farmy-trolli-internetowych-to-margines-branzy-marketingowej-powazne-firmy-z-nich-nie-korzystaja-opinie> (7.09.2021).

Wśród czynników determinujących powstawanie i eskalację kryzysów są takie, które nie zależą od przedsiębiorstwa, oraz te, na które firma ma wpływ, które wynikają z zaniedbań lub błędów w funkcjonowaniu podmiotu, np. w zakresie komunikacji zewnętrznej (wykres 15).



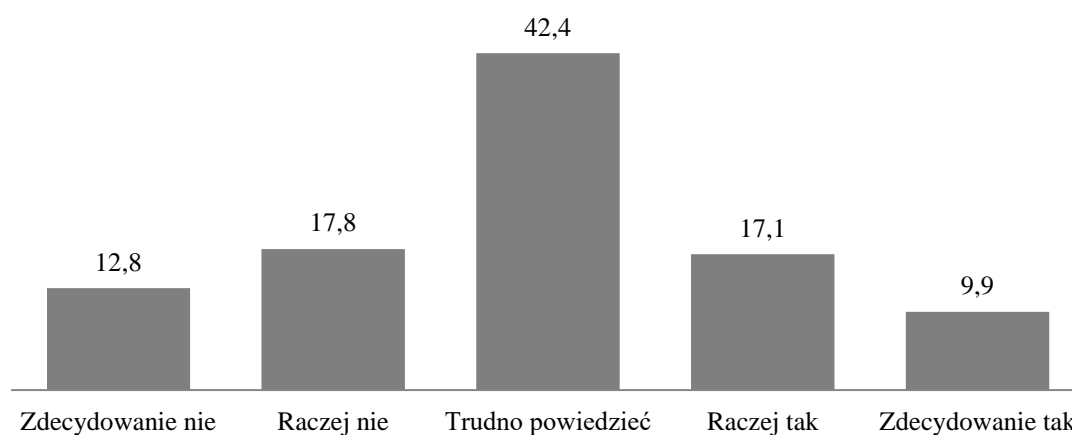
Wykres 15. W jakim stopniu niewłaściwa komunikacja zewnętrzna Pana/i zdaniem wywołuje kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Niemal dwie trzecie respondentów (63,8%) stwierdziło, że czynnikiem przyczyniającym się do powstania kryzysu wizerunkowego może być niewłaściwa komunikacja zewnętrzna. Odmienne stanowisko reprezentował co dziesiąty ankietowany (10,2%). Ponadto przeszło jedna czwarta badanych (26%) nie potrafiła odpowiedzieć jednoznacznie na tak postawione pytanie. Średnia wartość na skali 1–5 oscylowała na poziomie 3,77 punktu. Tym samym zasadny jest wniosek mówiący o tym, że należy podejmować działania zabezpieczające przed nieprecyzyjnym, niewłaściwym czy częściowym komunikowaniem. Błędy w komunikowaniu zewnętrznym są przyczynkiem do sytuacji kryzysowej. Mogą one nie tylko wywołać, ale również pogłębić kryzysy, gdy do nich dojdzie. Czasem błędem jest komunikowanie w sposób niewłaściwy w odpowiedzi na reakcje i działania osób trzecich, które są skutecznie w mediach społecznościowych. Agresja wyzwała agresję, a social media są swego rodzaju katalizatorem złych emocji i bardzo często służą do eksponowania przeżyć ukierunkowanych nie tylko na osoby, ale również marki. Media społecznościowe zmieniły rzeczywistość, spowodowały, iż agresja jest na porządku dziennym. Wielu użytkowników internetu podejmuje różnego rodzaju ataki bez przewidywania ich konsekwencji, wypowiedane są słowa, które rozprzestrzeniane, powodują wiele zagrożeń i wpływają na wizerunek, w tym nie tylko osób prywatnych, ale też określonych podmiotów gospodarczych.

Mając na uwadze wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji, konieczne wydaje się postawienie również innego wniosku mówiącego o zasadności prowadzenia działań planistycznych oraz operacyjnych mających na celu takie komunikowanie, które będzie bezpieczne w kontekście treści przekazywanych do otoczenia oraz konsekwencji wysyłanych komunikatów. Niewłaściwa komunikacja zewnętrzna może wynikać z takich kwestii, jak błędy, ale także nieprzemyślane kroki podjęte przez prowadzące ją osoby. Podsumowując, trzeba jeszcze zaznaczyć, iż nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności pomiędzy odpowiedzią na pytanie, w jakim stopniu niewłaściwa komunikacja zewnętrzna wywołuje kryzys wizerunkowy, a profilem respondentów.

Kolejnym czynnikiem, który został poddany badaniom w kontekście tego, czy zdaniem respondentów wywołuje on kryzysy wizerunkowe, jest konflikt z konkurencją (wykres 16), który nie zawsze musi być otwarty, często jest bowiem wynikiem sporu lub sporów nawet dla otoczenia niewidocznych. Mogą one dotyczyć np. kwestii przetargowych. W tym przypadku strona, która przegrała, uznając się za poszkodowaną, przesyła do mediów i innych podmiotów otoczenia swoją wersję wydarzeń, np. oskarżając przedsiębiorstwo o nieuczciwe praktyki.



Wykres 16. W jakim stopniu konflikty z konkurencją Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Z badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wynika, iż nieco ponad jedna czwarta (27 %) respondentów wskazuje na konflikty z konkurencją jako przyczynę powstania kryzysu wizerunkowego. Niewiele więcej badanych (30,6%) było przeciwnego zdania. Największą grupę (42,4%) stanowili respondenci, którzy nie potrafili jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie o wpływ konfliktów z konkurencją na kryzys wizerunkowy i wskazali odpowiedź neutralną.

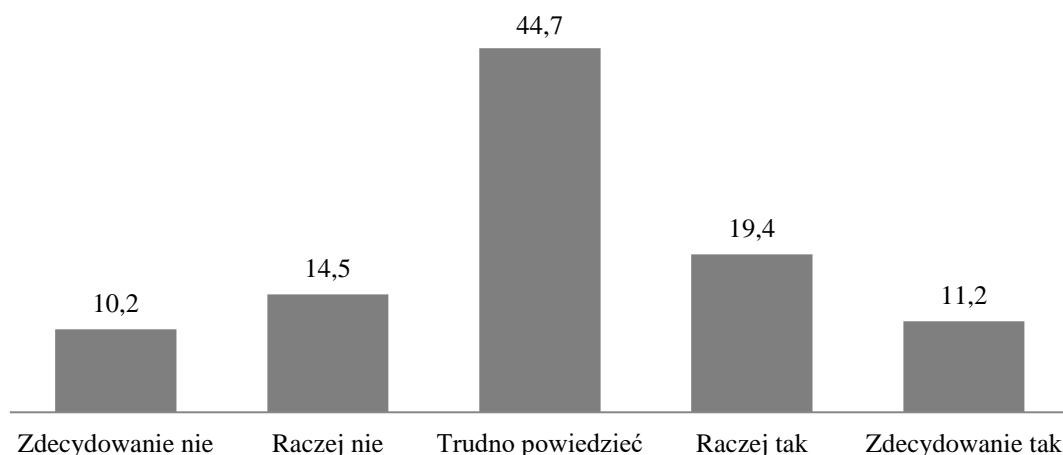
Konkurencja stanowi dość poważne zagrożenie dla każdej firmy. Przedsiębiorstwa nie tylko obserwują siebie nawzajem, ale niekiedy są także w stanie podejmować działania szkodliwe dla rywala rynkowego. Konflikty z konkurencją rozgrywane są nie tylko na salach sądowych. W ostatnich latach przeniosły się również do sieci. Przedsiębiorstwa wynajmują podmioty trudniące się inicjowaniem „brudnych konfliktów” i agresywnymi działaniami w internecie, aby zaszkodzić konkurentom. Konflikty mogą dotyczyć różnych obszarów, np.:

- kwestii patentowych;
- jakości produktów;
- kanałów dystrybucji;
- kradzieży pomysłów i rozwiązań.

Niezależnie od powodu konflikty pomiędzy konkurentami mogą przyczyniać się do rozniecania kryzysów wizerunkowych, które zawsze są wyniszczające, szczególnie że działania prowadzone przez konkurencję mogą trwać latami, bowiem podmioty te walczą o byt, rynek i klientów. Ataki mogą sprowadzać się np. do przekazywania nieprawdziwych informacji mediom celem ich dalszego rozpowszechniania, o czym była już mowa w kontekście plotki.

Pomiędzy odpowiedzią na pytanie, w jakim stopniu konflikty z konkurencją wywołują kryzys wizerunkowy, a profilem respondentów nie zaobserwowano występowania zależności istotnych statystycznie.

Kolejny z analizowanych czynników, który może przyczyniać się do powstania kryzysu wizerunkowego, to zła sytuacja finansowa firmy (wykres 17).



Wykres 17. W jakim stopniu zła sytuacja finansowa firmy Pana/i zdaniem wywołuje kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Niemal jedna trzecia ankietowanych (30,6%) była zdania, że zła sytuacja finansowa przedsiębiorstwa może wywoływać jego kryzys wizerunkowy. Przeciwnie stanowisko reprezentował przeszło co piąty badany (24,7%). Ponadto 44,7% respondentów nie opowiedziało się za żadną ze stron.

Kondycja finansowa firmy przekłada się zarówno na relacje, jak i komunikację, jaka zachodzi wewnątrz przedsiębiorstwa i poza jego strukturą. Widoczne dla kadry problemy finansowe mogą być przez nią odczuwane i odbierane w sposób, który powoduje demotywację i brak zaangażowania. Mogą wpływać także na osłabianie jakości relacji pomiędzy pracownikami. Równie ważnym elementem, na który wpływa zła kondycja finansowa przedsiębiorstwa, jest relacja z podmiotami kooperującymi z firmą, której kryzys dotyczy. To wywołuje kolejne zagrożenia i potęguje ciąg zdarzeń niekorzystnych dla podmiotu.

W tym kontekście warto ponownie zaznaczyć, jak potrzebne jest właściwe informowanie wszystkich zainteresowanych w obszarze trudnych sytuacji, takich jak problemy finansowe, bez względu na to, czy są one chwilowe, czy długotrwałe. Otoczenie jest szczególnie wrażliwe na tego typu informacje. Nawet słabe wyniki roczne, strata czy zwolnienia pracowników mogą być zakomunikowane we właściwy sposób, czyli tak, że odbiorcy, do których komunikaty te będą adresowane, otrzymają prawdziwe dane i wyjaśnienia. Dzięki temu nie dojdzie do wybuchu paniki, nie powstaną pajęczyna plotek czy też nie wytworzy się atmosfera strachu, które tak łatwo zbudować w oparciu o komunikację za pośrednictwem różnorodnych mediów społecznościowych, a które pogłębiają problemy, z jakimi musi się mierzyć firma. Umiejętnie użyte słowa, które wychodzą ze strony przedsiębiorstwa, nawet w przypadkach trudnych mają taką właśnie moc, pozwalają budować zaufanie i zrozumienie. Szczególnie widoczna jest w tym kontekście ważna rola osób, które zajmują się zawodowo public relations, oraz wysyłanych komunikatów.

Szczegółowe dane na temat zależności pomiędzy odpowiedzią na pytanie, w jakim stopniu zła sytuacja finansowa firmy wywołuje kryzys wizerunkowy, a profilem respondentów zaprezentowano w tabeli 11.

Złą sytuację finansową firmy za czynnik wpływający w dużym stopniu na pojawienie się kryzysów wizerunkowych istotnie statystycznie częściej (test H Kruskala-Wallis = 10,055; $p = 0,007$) uznawali reprezentanci badanych przedsiębiorstw, które prowadzą sprzedaż produktów lub usług przynajmniej w jednej placówce fizycznej (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 0,96 i istotności $p = 0,018$), oraz badani, których firma nie prowadzi takiej sprzedaży (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 1,16 i istotności $p = 0,006$), względem osób nieposiadających wiedzy w analizowanym aspekcie.

Tabela 11. Stosunek do czynnika „zła sytuacja finansowa firmy” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Średnia (skala 1-5)
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	10,0	10,0	40,0	10,0	30,0	3,40
	Menedżer	131	6,9	15,3	46,6	21,4	9,9	3,12
	Inne	163	12,9	14,1	43,6	18,4	11,0	3,01
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	7,8	10,9	47,3	22,5	11,6	3,19
	Handel	25	4,0	16,0	56,0	12,0	12,0	3,12
	Usługi	122	12,3	16,4	41,8	18,9	10,7	2,99
	Inne	28	17,9	21,4	35,7	14,3	10,7	2,79
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	14,5	14,5	40,0	18,2	12,7	3,00
	Ogólnopolski	76	6,6	21,1	44,7	15,8	11,8	3,05
	Międzynarodowy	173	10,4	11,6	46,2	21,4	10,4	3,10
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	9,3	15,7	44,9	19,5	10,6	3,06
	Nie	58	10,3	6,9	44,8	22,4	15,5	3,26
	Nie wiem	10	30,0	30,0	40,0	0,0	0,0	2,10**
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	9,6	19,1	38,3	22,3	10,6	3,05
	Nie	190	11,1	11,6	47,4	18,4	11,6	3,08
	Nie wiem	20	5,0	20,0	50,0	15,0	10,0	3,05
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	9,7	22,6	40,3	19,4	8,1	2,94
	Nie	242	10,3	12,4	45,9	19,4	12,0	3,10
Wskaźnik ogólny		304	10,2	14,5	44,7	19,4	11,2	3,07

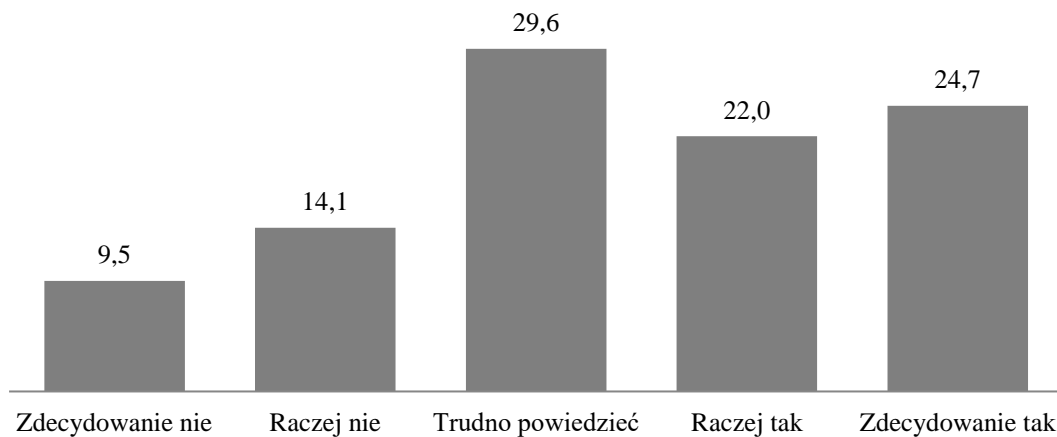
Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Widać wyraźnie, że kwestie ekonomiczne wywołują i pogłębiają potencjalne sytuacje kryzysowe, co oddziałuje na wizerunek. Zmiany w przychodach ze sprzedaży, zyskach czy obszarach związanych z płynnością mogą powodować zaburzenia w wizerunku, bo w sposób bezpośredni oddziałują na firmę i jej obraz w otoczeniu, i to zarówno we wnętrzu przedsiębiorstwa, jak i poza jego fizyczną siedzibą. Trzeba jednak pamiętać, że bywa również odwrotnie – kryzys wizerunkowy może wywołać problemy natury ekonomicznej.

Kolejnym przeanalizowanym w badaniu czynnikiem, który może wywoływać kryzys wizerunkowy, były katastrofy, awarie i wypadki przy pracy (wykres 18). Temat ten jest o tyle ważny, że dotyczy kwestii twardych, takich, które wynikają z niezależnych od

firmy zdarzeń, a bezpośrednio oddziałują na całokształt zarządzania przedsiębiorstwem, jakość realizowanych procesów i bezpieczeństwo pracy.



Wykres 18. W jakim stopniu katastrofy, awarie i wypadki przy pracy Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Katastrofy, awarie i wypadki przy pracy według niemal połowy badanych (46,7%) mogą przyczyniać się do powstania kryzysu wizerunkowego. Przeciwnego zdania jest prawie jedna czwarta osób poddanych ocenie (23,6%), natomiast trzech na dziesięciu ankietowanych (29,6%) nie zajęło jednoznacznego stanowiska w tej kwestii. Średnia mierzona na skali porządkowej 1–5 wyniosła 3,38 punktu. Badanie pokazało, że według jego uczestników jednym z poważniejszych czynników determinujących kryzysy są takie fizyczne zdarzenia, jak katastrofy, wypadki czy awarie.

W momencie, gdy dochodzi do wypadku, naturalne staje się zainteresowanie ze strony mediów. Najczęściej informowane są one za pośrednictwem komunikatów, w których zdarzenie opisują na swoich profilach społecznościowych osoby indywidualne. Autorzy takich treści często ubarwiają przekaz, aby stał się bardziej atrakcyjny dla odbiorcy. Tym samym powodują zagrożenie w postaci roznoszenia się trudnych informacji, a to z kolei ma wpływ na wizerunek. Dostrzegają to także uczestnicy badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji.

Zdarzenia w postaci katastrof może nie są codziennością, ale już awarie czy nawet wypadki przy pracy są czymś naturalnym. Wynikają one z działań pracowników, ale również z zaniechania. Mogą być wywołane brakiem wiedzy lub umiejętności, ale też przemęczeniem pracowników czy innymi rodzajami zdarzeniami towarzyszącymi. Tym samym zagrożenia tego typu mogą się wydarzyć. Niektóre z nich da się przewidzieć, części

nawet można zapobiec, a wiedza o tym, co może się wydarzyć, jest kluczowa, bo pomaga w procesie przygotowania.

Szczegółowe dane na temat zależności pomiędzy odpowiedzią na pytanie, w jakim stopniu katastrofy, awarie i wypadki przy pracy wywołują kryzys wizerunkowy, a profilem respondentów zaprezentowano w tabeli 12.

Tabela 12. Stosunek do czynnika „katastrofy, awarie i wypadki przy pracy” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	20,0	20,0	10,0	10,0	40,0	3,30
	Menedżer	131	6,1	16,8	31,3	19,1	26,7	3,44
	Inne	163	11,7	11,7	29,4	25,2	22,1	3,34
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	7,8	13,2	27,9	23,3	27,9	3,50
	Handel	25	8,0	24,0	36,0	12,0	20,0	3,12
	Usługi	122	11,5	13,9	28,7	22,1	23,8	3,33
	Inne	28	10,7	10,7	35,7	25,0	17,9	3,29
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	12,7	9,1	34,5	20,0	23,6	3,33
	Ogólnopolski	76	9,2	21,1	30,3	18,4	21,1	3,21
	Międzynarodowy	173	8,7	12,7	27,7	24,3	26,6	3,47
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	8,1	14,8	31,4	21,2	24,6	3,39
	Nie	58	12,1	12,1	22,4	27,6	25,9	3,43
	Nie wiem	10	30,0	10,0	30,0	10,0	20,0	2,80
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	5,3	17,0	26,6	23,4	27,7	3,51
	Nie	190	10,5	12,6	30,0	22,1	24,7	3,38
	Nie wiem	20	20,0	15,0	40,0	15,0	10,0	2,80
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	6,5	8,1	25,8	25,8	33,9	3,73
	Nie	242	10,3	15,7	30,6	21,1	22,3	3,29*
Wskaźnik ogólny		304	9,5	14,1	29,6	22,0	24,7	3,38

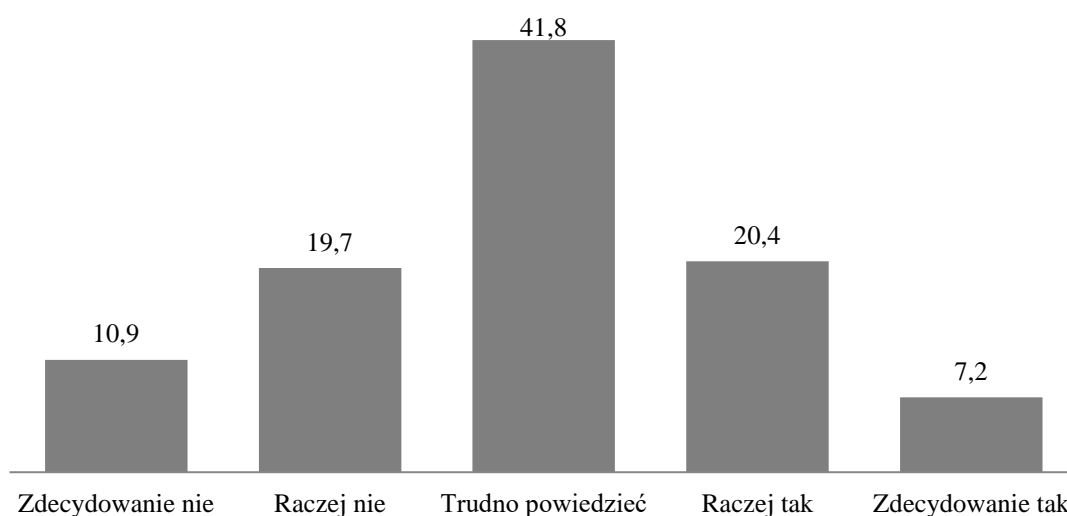
Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zaobserwowano zależności pomiędzy doświadczeniem sytuacji kryzysu wizerunkowego (test U Manna-Whitneya = 6019; $p = 0,013$) a pozytywnym stosunkiem do stwierdzenia, że katastrofy, wypadki i awarie wywołują sytuacje problemowe – statystycznie

istotnie częściej wskazywały go firmy, które w ostatnich dwóch latach doświadczyły takiego kryzysu. Tak sformułowana zależność dowodzi m.in., że sytuacje problemowe zostawiają w świadomości menedżerów ślad. Im są one bliższe czasowo, tym ślad jest wyraźniejszy, a osoba, która kryzysu doświadczyła, jest w stanie wskazać więcej szczegółów.

Innym ważnym czynnikiem determinującym powstawanie kryzysów wizerunkowych są problemy wywołane przez otoczenie biznesowe, przez partnerów, z którymi firma prowadzi aktywności w obszarze gospodarczym, kontrahentów, dostawców, otoczenie finansowe, w tym banki, ubezpieczycieli, firmy doradcze. Wyniki badania dotyczące tej kwestii zaprezentowano na wykresie 19.



Wykres 19. W jakim stopniu problemy wywołane przez partnerów biznesowych Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

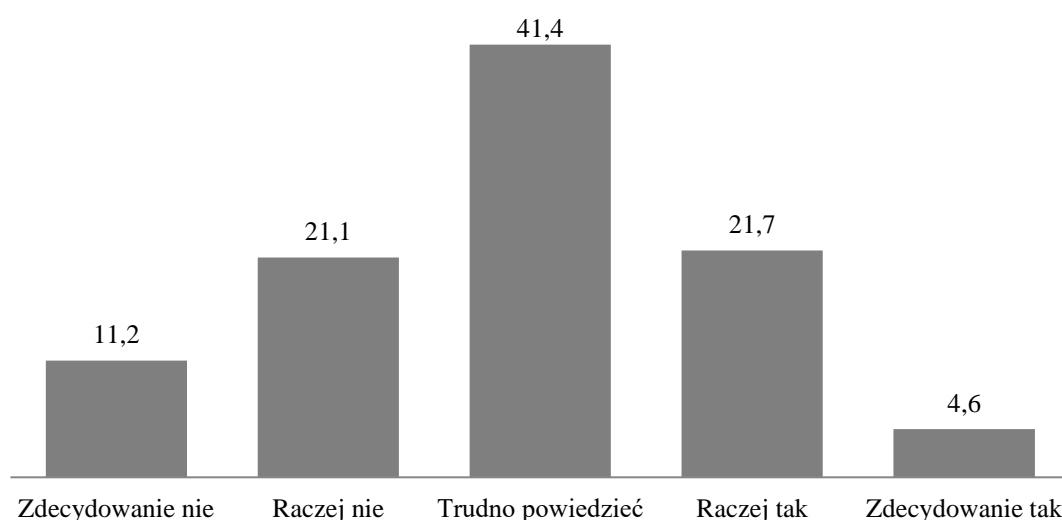
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Przeszło jedna piąta respondentów (27,6%) stwierdziła, że problemy wywołane przez partnerów biznesowych to czynnik przyczyniający się do powstania kryzysu wizerunkowego. Odmienne stanowisko reprezentowało 30,6% ankietowanych. Badani wskazywali, że również ten element jest czynnikiem sprzyjającym powstawaniu sytuacji kryzysowych. Problemy wywołane przez partnerów biznesowych mogą wynikać z ich aktywności albo z zaniechania działań. Spowodowane są czynnikami obiektywnymi, ale także subiektywnymi, w części lub całości zależnymi od nich i ich relacji z przedsiębiorstwem, którego kryzys dotyka. Mogą być również wywołane za pośrednictwem mediów społecznościowych. Przykładem może być osoba zatrudniona na stanowisku szkoleniowca, która doświadczyła braku profesjonalnej obsługi ze strony przedsiębiorstwa zatrudniającego. Uzewnętrznia swoją frustrację na forach, ale też w social mediach, powodując zagrożenie wizerunkowe, wywołując dyskusję wokół

marki, pogłębiając liczbę komunikatów, które przekładają się na ostateczny efekt, jakim jest nadwyrężony wizerunek. Dlatego nawet, a może szczególnie w takich przypadkach uzasadnione jest permanentne obserwowanie mediów społecznościowych i sieci całościowo. W ten sposób – poprzez obserwację – możliwe staje się przynajmniej częściowe zabezpieczenie przedsiębiorstwa.

Nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności między odpowiedzią na pytanie, w jakim stopniu problemy wywołane przez partnerów biznesowych wywołują kryzys wizerunkowy, a profilem respondentów.

Następnym czynnikiem, który poddany został analizie w kontekście jego oddziaływania na kryzysy i ich wywoływania, były sytuacje kryzysowe, z którymi mierzą się partnerzy biznesowi (wykres 20). Może to dotyczyć zarówno spółek zależnych, jak i podmiotów, które z przedsiębiorstwem tylko współpracują na zasadach partnerskich. Bywa, że problemy pojawiające się w jednym przedsiębiorstwie przenoszą się na kolejne – powiązane z nim w jakiś sposób. Przykładem może być sytuacja, gdy jeden z podmiotów zależnych dopuszcza się działań nieetycznych, co wywołuje kryzys nie tylko w obszarze jego własnego wizerunku, ale także wizerunku spółki matki.



Wykres 20. W jakim stopniu sytuacje kryzysowe partnerów biznesowych Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

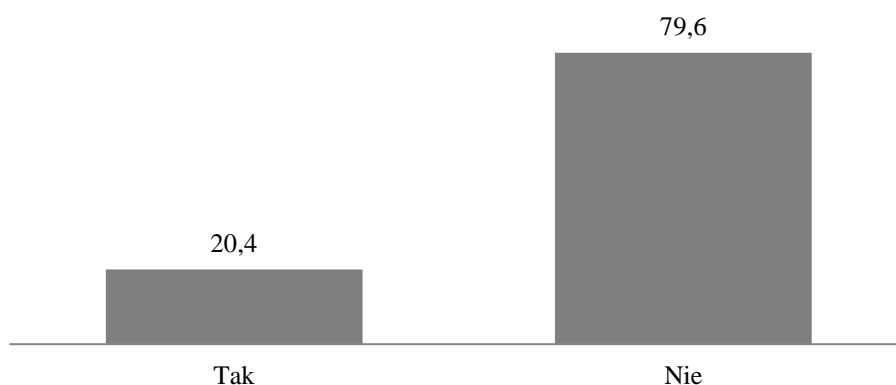
Ostatni z poddanych analizie czynników, który może przyczyniać się do powstania kryzysu wizerunkowego, dotyczył sytuacji kryzysowych partnerów biznesowych. Zdaniem 26,3% badanych mogą one wywoływać kryzys wizerunkowy w przedsiębiorstwie. Przeciwnie stanowisko reprezentowało 32,3% badanych.

Relacje, jakie wiążą firmy, mogą powodować przechodzenie kryzysów z jednej na drugą. Przedsiębiorstwa powinny zatem liczyć się z zagrożeniem i możliwością eskalacji nawet wówczas, gdy problem nie dotyczy ich bezpośrednio. W ten sposób mogą się stosownie przygotować na wypadek nieoczekiwanych zdarzeń. Nie zapewni to co prawda bezpieczeństwa, ale pozwoli w optymalnym momencie podjąć walkę i właściwie reagować. Zauważyli ten fakt uczestnicy badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji.

Pomiędzy odpowiedzią na pytanie, w jakim stopniu sytuacje kryzysowe partnerów biznesowych wywołują kryzys wizerunkowy, a profilem respondentów nie zaobserwowano występowania zależności istotnych statystycznie.

4.2.3.4. Doświadczenia i reagowanie w sytuacji zagrożenia

Uczestników badania zapytano również o to, czy reprezentowane przez nich podmioty w ciągu ostatnich dwóch lat doświadczyły kryzysu o charakterze wizerunkowym. Większość respondentów (79,6%) zadeklarowała, że firma, w której pracują, we wskazanym czasie nie musiała mierzyć się z kryzysem. Twierdząco na tak postawione pytanie odpowiedziała ponad jedna piąta ankietowanych (20,4%) (wykres 21).



Wykres 21. Czy w ciągu ostatnich dwóch lat Pana/i firma doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Możliwe, że wiele osób nie potrafiło stwierdzić, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa doświadczały kryzysu ze względu na brak zrozumienia istoty tego zjawiska, jej charakteru. Problem z definiowaniem kryzysu jest istotny, ponieważ niezrozumienie tej kwestii skutkuje brakami w przygotowaniu na wypadek wystąpienia sytuacji problemowych.

Tabela 13. Odpowiedź na pytanie: „Czy w ciągu ostatnich dwóch lat Pana/i firma doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego?” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Tak	Nie
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	10,0	90,0
	Menedżer	131	23,7	76,3
	Inne	163	18,4	81,6
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	19,4	80,6
	Handel	25	0	100,0
	Usługi	122	23,8	76,2
	Inne	28	28,6	71,4*
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	21,8	78,2
	Ogólnopolski	76	17,1	82,9
	Międzynarodowy	173	21,4	78,6
Sprzedaż produktów/ usług w placówce	Tak	236	18,2	81,8
	Nie	58	31,0	69,0
	Nie wiem	10	10,0	90,0
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	22,3	77,7
	Nie	190	21,1	78,9
	Nie wiem	20	5,0	95,0
Wskaźnik ogólny		304	20,4	79,6

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw

Jeśli chodzi o relację między deklaracją wystąpienia kryzysu wizerunkowego w firmie w ostatnich dwóch latach a profilem respondentów, istotne statystycznie zależności zaobserwowano z uwagi na rodzaj działalności przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat = 8,496; $p = 0,037$; V Craméra = 0,167). Istotnie częściej z sytuacjami trudnymi mierzyły się firmy prowadzące działalność innego typu niż wymienione (tabela 13).

Pytanie dotyczące kryzysów, których doświadczyło przedsiębiorstwo w ostatnich dwóch latach, zostało dopełnione kolejnym, dotyczącym liczby sytuacji trudnych, w których uczestniczyły firmy reprezentowane przez respondentów biorących udział w projekcie badawczym (tabela 14). Tutaj także liczebności wskazują na to, iż prawdopodobnie ankietowani rozumieją kryzys wyłącznie jako bardzo poważne zdarzenie zagrażające w sposób istotny sytuacji wizerunkowej przedsiębiorstwa lub nawet jego egzystencji.

Tabela 14. Ile sytuacji kryzysu wizerunkowego doświadczyła Pana/i firma w ciągu ostatnich dwóch lat? N = 62

Liczba sytuacji kryzysowych	N	%
1	21	36,2
2	18	31,0
3	7	12,1
4	3	5,2
5	7	12,1
10	1	1,7
20	1	1,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Najwięcej osób odpowiedziało, że ich firma we wskazanym czasie przeszła jeden (36,2% wskazań) lub dwa kryzysy wizerunkowe (31% wskazań). Jeden ankietowany przyznał, że w ciągu ostatnich dwóch lat jego przedsiębiorstwo doświadczyło dwudziestu sytuacji trudnych, zagrażających wizerunkowi. Średnio podmioty musiały zmierzyć się z kryzysem 2,7 razu.

Oczywiście zdarzają się firmy, w których kryzys ma charakter permanentny – stały. Zdarzenia te powodują, iż przedsiębiorstwa są do nich przygotowane, mają stosowne procedury i pełną dokumentację. Przedstawiciele tych podmiotów wiedzą, że każdego dnia będą musieli mierzyć się z kolejnym wyzwaniem. Jak widać z badań, menedżerowie kryzys utożsamiają zwykle ze zdarzeniem w stopniu istotnym oddziaływującym na przedsiębiorstwo. Czasem nie traktują codziennych sytuacji trudnych jako kryzysów, a szczególnie gdy nie wyjdą one poza mury firmy. Dla niektórych kryzys zaczyna się dopiero w momencie, gdy o sprawie zaczynają pisać media lub dojdzie do strajku czy innego poważnego i głośnego wydarzenia.

Również w tym wypadku zbadano zależności między liczbą sytuacji kryzysu wizerunkowego, jakiego doświadczyła firma w ciągu ostatnich dwóch lat, a profilem respondentów. Szczegółowe dane zaprezentowano w tabeli 15.

Zaobserwowano istotne statystycznie zależności między średnią liczbą kryzysów, które wystąpiły w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat, a stanowiskiem respondentów (test H Kruskala-Wallisa = 9,551; $p = 0,008$) oraz zasięgiem działalności przedsiębiorstwa (test H Kruskala-Wallisa = 10,349; $p = 0,006$).

Tabela 15. Odpowiedź na pytanie: „Ile sytuacji kryzysu wizerunkowego doświadczyła Pana/i firma w ciągu ostatnich dwóch lat?” a profil respondentów

Czynniki różnicujące		N	Średnia
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	1	20,0
	Menedżer	31	1,8
	Inne	30	3,1**
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	25	1,9
	Handel	0	–
	Usługi	29	3,3
	Inne	8	2,3
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	12	4,2
	Ogólnopolski	13	3,2
	Międzynarodowy	37	2,0**
Sprzedaż produktów/ usług w placówce	Tak	43	2,6
	Nie	18	2,9
	Nie wiem	1	2,0
Sprzedaż produktów/ usług przez internet	Tak	21	2,5
	Nie	40	2,8
	Nie wiem	1	2,0
Wskaźnik ogólny		62	2,7

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

W pierwszym przypadku istotnie częściej od pozostałych uczestników badania sytuacje trudne wskazywali respondenci pełniący funkcję członka zarządu lub będący właścicielem, w drugim wypadku – firmy o zasięgu regionalnym.

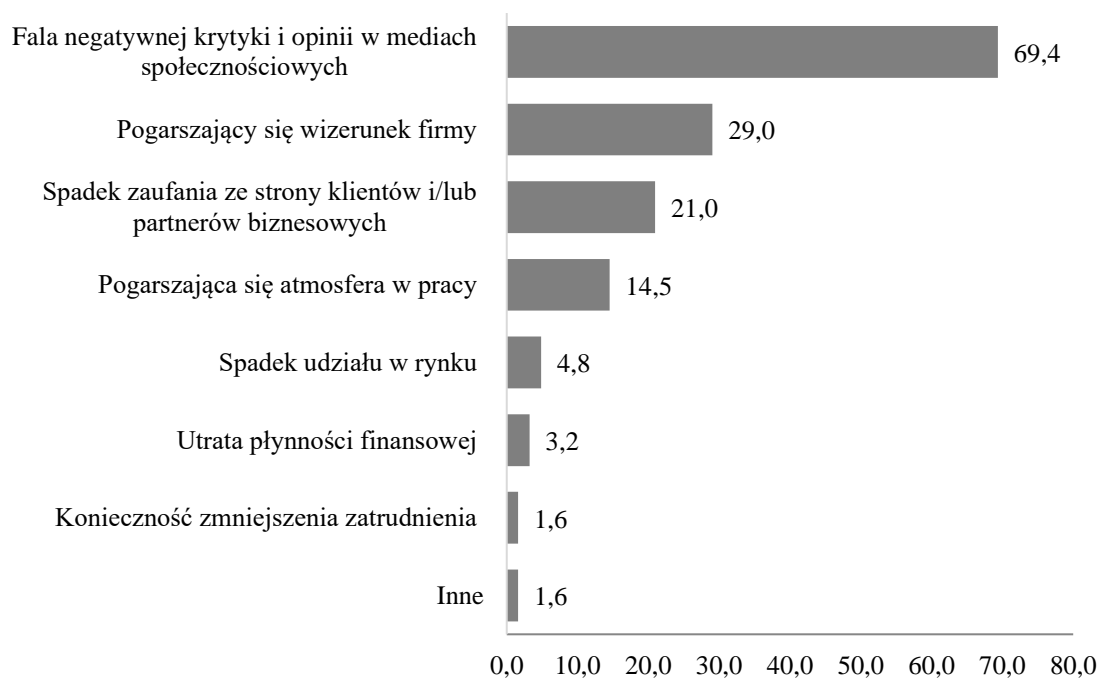
4.2.3.5. Konsekwencje sytuacji kryzysowych

Istotnym elementem każdego kryzysu są jego konsekwencje, z którymi musi się zmierzyć przedsiębiorstwo. Uczestnicy badania wykonanego na potrzeby niniejszej dysertacji wskazywali, iż w grupie najpoważniejszych następstw sytuacji trudnych, z jakimi musieli sobie poradzić, były te, które związane są z mediami społecznościowymi.

Jak już wspomniano w części teoretycznej, kryzys zawsze pociąga za sobą konsekwencje, które jednak mogą mieć zarówno charakter negatywny (i taki głównie mają), jak i pozytywny. Z drugim przypadkiem mamy do czynienia w szczególności wówczas, gdy przedsiębiorstwo podejmie działania, które w sposób skuteczny wyprowadzą je na prostą.

Pozytywne konsekwencje nie zawsze oznaczają poprawę wizerunku. Mogą nimi być również takie zmiany, jak wzmocnienie struktur, wypracowanie umiejętności radzenia sobie ze zdarzeniami o charakterze trudnym, ale też szkolenie pracowników w zakresie radzenia sobie podczas kryzysów lub identyfikowania symptomów sytuacji problemowych.

W ramach projektu badawczego przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji zapytano respondentów o to, jakie były główne konsekwencje ostatniego doświadczonego przez firmy, które reprezentują, kryzysu (wykres 22). Tym samym uzyskano wiedzę, która pozwala na wzmocnienie weryfikowanych hipotez.



Wykres 22. Jakie były główne konsekwencje ostatniego doświadczonego kryzysu wizerunkowego?
N = 62 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Badani wskazali, iż najpoważniejszym skutkiem ostatniego doświadczonego kryzysu wizerunkowego była fala negatywnej krytyki i opinii, jakie pojawiły się na temat przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. Odpowiedź tę wybrało ponad dwie trzecie ankietowanych (69,4%). Potwierdza się zatem to, na co autor niniejszej dysertacji wskazywał już wielokrotnie, iż social media są miejscem, które powinno podlegać szczególnej obserwacji właśnie z uwagi na potencjalne zagrożenia, jakie wokół wizerunku firmy się pojawiają. Uzasadniona jest nie tylko obserwacja, monitoring, ale także tworzenie planów, które przygotowują przedsiębiorstwo na zagrożenia i pomogą mu podczas ewentualnych koniecznych reakcji. Zmieniają się zatem zarówno media, jak i sposoby oraz kierunki komunikacji.

Firmy muszą zdawać sobie sprawę z faktu, iż kryzys jest nieuchronny i może nieść ze sobą coraz poważniejsze skutki. Tym samym media społecznościowe wymuszają podejmowanie wielu działań ściśle związanych z problemami natury wizerunkowej, z kryzysami, które mogą zaistnieć i obciążyć wizerunek przedsiębiorstwa.

Znacznie mniej osób, bo 29% ogółu próby, wskazało na pogarszający się wizerunek firmy. Obserwujemy, iż dostrzegalna jest zależność zmian w wizerunku od sytuacji kryzysowych. Niemal równie ważny okazał się spadek zaufania ze strony klientów i/lub partnerów biznesowych. Odpowiedź tę wybrało 21% ankietowanych, którzy uważają, że dotkliwą konsekwencją kryzysu jest fakt, że firmy z otoczenia podmiotu mogą w takich sytuacjach mieć obawy co do dalszej współpracy, jakości relacji, aktywności czy nawet realizacji podpisanych umów. Kolejnym skutkiem wskazanym przez badanych była pogarszająca się atmosfera w pracy (14,5%). Pracownicy w sytuacji kryzysowej tracą pewność co do swojej przyszłości, komfort i bezpieczeństwo tak ważne przy właściwym realizowaniu przez nich zadań oraz obowiązków. Naturalnym elementem pogarszającej się atmosfery są plotki dotyczące sytuacji, w jakiej znajduje się firma, zdarzeń, których jest uczestnikiem. Mogą one wywołać kolejne negatywne skutki, a nawet doprowadzić do eskalacji. Najmniej respondentów skłoniło się ku takim konsekwencjom sytuacji kryzysowych, jak spadek udziału w rynku (4,8%), utrata płynności finansowej (3,2%), a także konieczność zmniejszenia zatrudnienia (1,6%).

Na potrzeby analizy zestawiono profil respondentów z odpowiedzią na pytanie, jakie zdaniem respondentów są główne konsekwencje ostatniego doświadczonego przez firmy, które reprezentują, kryzysu wizerunkowego (tabela 16).

Tabela 16. Główne konsekwencje ostatniego doświadczonego kryzysu wizerunkowego a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Pogarszająca się atmosfera w pracy	Konieczność zmniejszenia zatrudnienia	Utrata płynności finansowej	Pogarszający się wizerunek firmy
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	1	0	0	0	0
	Menedżer	31	16,1	0	3,2	22,6
	Inne	30	13,3	3,3	3,3	36,7
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	25	20,0	4,0	4,0	40,0
	Handel	0	–	–	–	–
	Usługi	29	13,8	0	3,4	24,1
	Inne	8	0	0	0	12,5

Czynniki różnicujące		N	Pogarszająca się atmosfera w pracy	Konieczność zmniejszenia zatrudnienia	Utrata płynności finansowej	Pogarszający się wizerunek firmy
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	12	8,3	0	8,3	16,7
	Ogólnopolski	13	15,4	0	0	38,5
	Międzynarodowy	37	16,2	2,7	2,7	29,7
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	43	14,0	2,3	2,3	27,9
	Nie	18	11,1	0	5,6	33,3
	Nie wiem	1	100,0*	0	0	0
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	21	9,5	0	9,5	23,8
	Nie	40	15,0	2,5	0	30,0
	Nie wiem	1	100,0*	0	0	100,0
Wskaźnik ogólny		62	14,5	1,6	3,2	29,0
Czynniki różnicujące		N	Spadek udziału w rynku	Fala negatywnej krytyki i opinii w mediach społecznościowych	Spadek zaufania ze strony klientów i/lub partnerów biznesowych	Inne
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	1	100,0	100,0	100,0	0
	Menedżer	31	6,5	64,5	25,8	3,2
	Inne	30	0***	73,3	13,3	0
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	25	8,0	64,0	24,0	0
	Handel	0	–	–	–	–
	Usługi	29	3,4	75,9	20,7	3,4
	Inne	8	0	62,5	12,5	0
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	12	0	83,3	16,7	0
	Ogólnopolski	13	7,7	69,2	53,8	0
	Międzynarodowy	37	5,4	64,9	10,8**	2,7
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	43	2,3	74,4	25,6	2,3
	Nie	18	11,1	55,6	11,1	0
	Nie wiem	1	0	100,0	0	0
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	21	4,8	66,7	19,0	4,8
	Nie	40	5,0	70,0	22,5	0
	Nie wiem	1	0	100,0	0	0
Wskaźnik ogólny		62	4,8	69,4	21,0	1,6

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o wskazania dotyczące pogarszającej się atmosfery w pracy jako skutku ostatniego kryzysu wizerunkowego, istotne statystycznie zależności wystąpiły w przypadku firm prowadzących sprzedaż produktów lub usług w przynajmniej jednej placówce fizycznej (test chi-kwadrat = 6,068; $p = 0,048$; V Craméra = 0,313) oraz takich, które sprzedają produkty i/lub usługi przez internet (test chi-kwadrat = 6,318; $p = 0,042$; V Craméra = 0,319). W obu przypadkach istotnie częściej tę konsekwencję kryzysów wskazywali ankietowani, którzy nie posiadają wiedzy w danej kwestii.

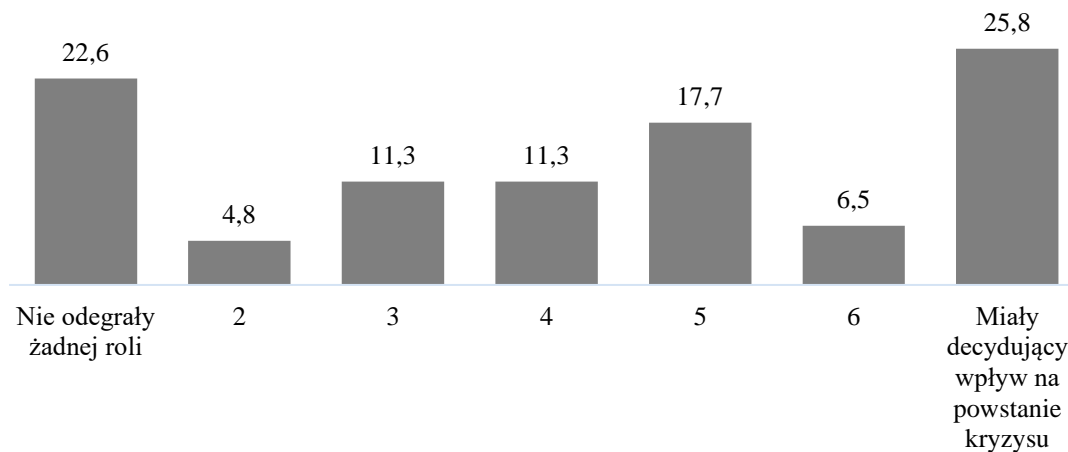
W przypadku wskazań dotyczących spadku udziału w rynku jako konsekwencji ostatniej sytuacji kryzysowej zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na stanowisko respondenta (test chi-kwadrat = 21,367; $p < 0,001$; V Craméra = 0,587). Odpowiedź tę częściej wybierali ankietowani pełniący funkcję zarządczą bądź będący właścicielem.

Jeśli chodzi o spadek zaufania ze strony klientów i/lub partnerów biznesowych, zanotowano istotne statystycznie zależności z uwagi na zasięg działalności firmy (test chi-kwadrat = 10,918; $p = 0,004$; V Craméra = 0,420). Częściej odpowiedź tę wskazywali reprezentanci przedsiębiorstw o zasięgu ogólnopolskim.

4.2.3.6. Media społecznościowe i ich rola w sytuacjach kryzysowych

Kolejne zagadnienie, które znalazło się w zasięgu zainteresowania autora projektu badawczego, dotyczyło roli mediów społecznościowych w kryzysach wizerunkowych. Poproszono badanych o odpowiedź na pytanie, jaką rolę pełniły social media w inicjacji ostatniego kryzysu, którego doświadczyły reprezentowane przez nich podmioty. Respondenci mieli za zadanie wskazać stosowną ocenę na skali 1–7. Jak można zauważyć na wykresie 23, najwięcej osób uznało, iż media społecznościowe miały decydujący wpływ na powstanie sytuacji kryzysowej (25,8%).

Z drugiej strony niewiele mniej ankietowanych (22,6%) stwierdziło, że nie odegrały one żadnej roli w przypadku kryzysu, jaki przeszła ich firma. Pozostali respondenci nie byli tak zdecydowani w swoich odpowiedziach i wskazywali na wartości środkowe. Przyjmując, iż znaczącą rolę miały media społecznościowe w sytuacji, gdy oceny kształtowały się od 4 do 7, można uznać, że blisko 50% badanych widzi w aktywności na tym polu problem, jeśli chodzi o kryzysy, które się rozgrywają wokół przedsiębiorstwa.



Wykres 23. Jaką rolę w powstaniu ostatniego kryzysu wizerunkowego odegrały media społecznościowe? N = 62 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

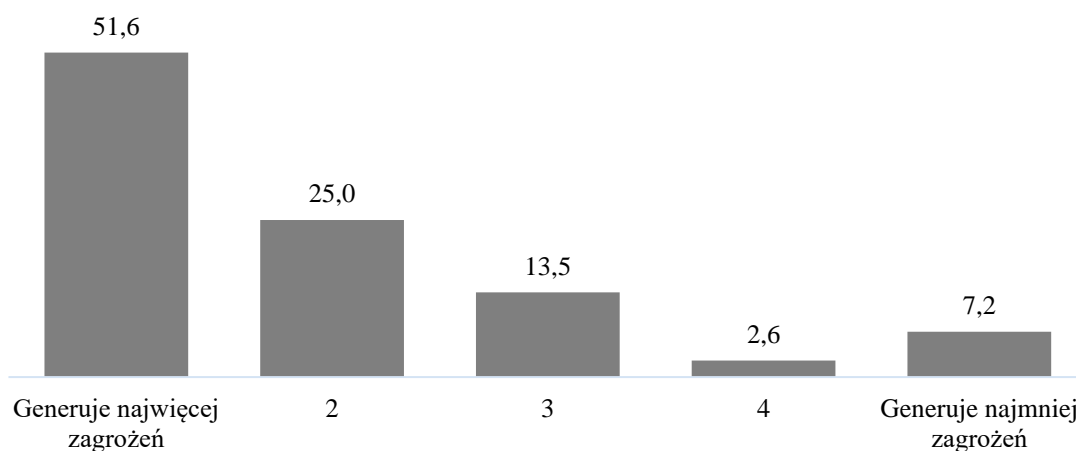
Oznacza to, że według respondentów media społecznościowe są współcześnie odpowiedzialne za większą część sytuacji trudnych, w których uczestniczą firmy. Są nie tylko miejscem, gdzie dochodzi do inicjacji kryzysu, ale także płaszczyzną, na której się on rozprzestrzenia. Stanowią zatem poważne zagrożenie dla firm i ich aktywności.

Tym samym z punktu widzenia przedsiębiorstw ważne staje się podejmowanie działań zabezpieczających i przygotowujących do kolejnych zdarzeń z udziałem social mediów. Ich obserwacja stanowi klucz do sukcesu w kontekście zarządzania kryzysowego, ale sam monitoring to nie wszystko. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do wypracowywania metod, które pozwolą im wychwytywać sygnały zagrażające organizacji w jej stabilnym funkcjonowaniu. Media społecznościowe są i będą coraz częściej nie tylko przestrzenią do promocji, ale również, a może przede wszystkim źródłem zaskakujących, nieprzewidywalnych często kryzysów oddziałujących na wizerunek i reputację marki. Należy też zauważyć, że jeśli chodzi o ocenę roli social mediów przy powstaniu kryzysu wizerunkowego, nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

4.2.3.7. Wpływ mediów społecznościowych na działania podejmowane przez firmy

Kolejnym badanym obszarem było potencjalne oddziaływanie mediów na firmę. Respondentów proszono o określenie, w jakim stopniu różne rodzaje środków masowego przekazu w negatywny sposób wpływają na podmioty działające na rynku. Na wykresie 24 widać, że ponad połowa respondentów (51,6%) była zdania, iż najwięcej zagrożeń generują

media społecznościowe. Kolejny raz wyniki badania pokazały, że ankietowani dostrzegają znaczącą rolę social mediów w tworzeniu kryzysów, które dotyczą marki.



Wykres 24. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem media społecznościowe negatywnie oddziałują na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Przeciwnie stanowisko zajęło 7,2% ankietowanych, którzy stwierdzili, że social media generują najmniej zagrożeń ze wszystkich rodzajów środków masowego przekazu. Odpowiedź neutralną wskazało natomiast 13,5% badanych. Średnia porządkowa mierzona na skali od 1 do 5 wyniosła 1,89 punktu. Z całą odpowiedzialnością można stwierdzić, iż prawie 4 na 5 respondentów uważa media społecznościowe za poważny problem. Postrzegane są one jako generatory kryzysów. To miejsca, gdzie w sposób bardzo bezpośredni rozprzestrzeniają się informacje na temat zdarzeń, faktów, także te nieprawdziwe. Dostrzegają to firmy, widzą to przedsiębiorcy. Badania potwierdzają, iż media społecznościowe dołączyły do zbioru czynników, które wpływają na powstawanie zagrożeń istotnych z punktu widzenia podmiotów gospodarczych. Problemy tego typu są czymś nowym, co nie zmienia faktu, że jest to bardzo poważne zagrożenie, na które przedsiębiorcy muszą zwracać uwagę.

Istotną cechą kryzysu w mediach społecznościowych jest przede wszystkim to, że dzieje się on w czasie rzeczywistym. Jego inicjatorami mogą być w zasadzie wszyscy, może go wywołać praktycznie każdy użytkownik internetu. Poprzez social media problem eksponowany jest na szeroką skalę i w szybkim tempie²⁵⁵. Marki, mając na uwadze zagrożenia pojawiające się w związku z rozwojem sieci społecznościowych, powinny budować kompleksowe strategie ochrony wizerunku z uwzględnieniem social mediów. Przygotowanie planów,

²⁵⁵ A. Jaworska, *Jak marki (nie) radzą sobie z kryzysem w social media. Przykłady zarządzania w kryzysie*, „Nowe Media” 2014, nr 4, s. 67.

zasad, reguł, instrukcji i innych elementów dokumentacji kryzysowej włącznie ze szkoleniem ludzi może wzmocnić układ ochronny i zaplecze, które będzie reagować w sytuacjach uznawanych za zagrażające wizerunkowi przedsiębiorstwa.

W tabeli 17 zestawiono odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu media społecznościowe negatywnie oddziałują na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, z profilem respondentów.

Tabela 17. Ocena stopnia, w jakim media społecznościowe negatywnie oddziałują na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Generuje najwięcej zagrożeń	2	3	4	Generuje najmniej zagrożeń	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	40,0	40,0	0,0	10,0	10,0	2,10
	Menedżer	131	43,5	22,9	17,6	4,6	11,5	2,18
	Inne	163	58,9	25,8	11,0	0,6	3,7	1,64**
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	48,8	25,6	13,2	3,1	9,3	1,98
	Handel	25	64,0	20,0	4,0	4,0	8,0	1,72
	Usługi	122	50,0	27,0	16,4	2,5	4,1	1,84
	Inne	28	60,7	17,9	10,7	0	10,7	1,82
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	50,9	25,5	18,2	1,8	3,6	1,82
	Ogólnopolski	76	56,6	26,3	9,2	1,3	6,6	1,75
	Międzynarodowy	173	49,7	24,3	13,9	3,5	8,7	1,97
Sprzedaż produktów/ usług w placówce	Tak	236	54,7	26,3	11,0	1,7	6,4	1,79
	Nie	58	43,1	22,4	20,7	3,4	10,3	2,16
	Nie wiem	10	30,0	10,0	30,0	20,0	10,0	2,70*
Sprzedaż produktów/ usług przez internet	Tak	94	53,2	29,8	8,5	1,1	7,4	1,80
	Nie	190	50,5	23,2	15,8	3,7	6,8	1,93
	Nie wiem	20	55,0	20,0	15,0	0	10,0	1,90
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	59,7	17,7	17,7	0	4,8	1,73
	Nie	242	49,6	26,9	12,4	3,3	7,9	1,93
Wskaźnik ogólny		304	51,6	25,0	13,5	2,6	7,2	1,89

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

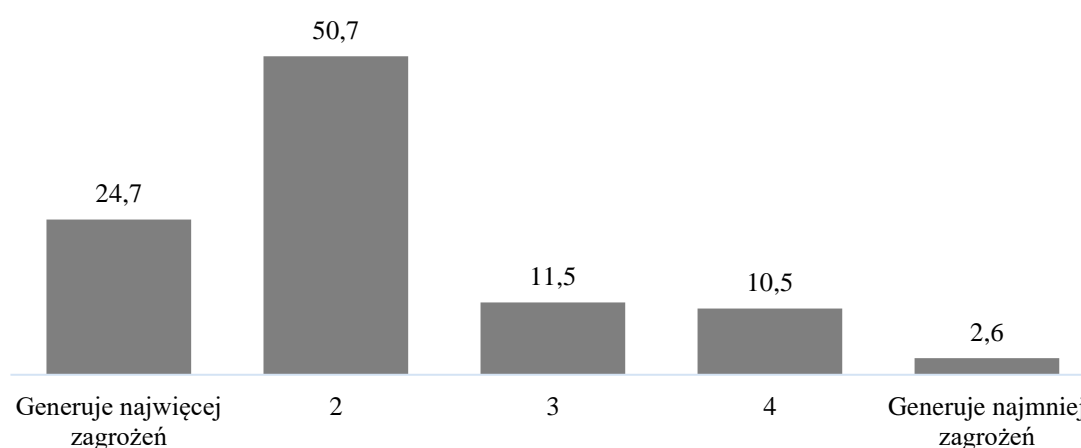
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o generowanie zagrożeń przez media społecznościowe, zaobserwowano występowanie zależności istotnych statystycznie w zestawieniu ze stanowiskiem respondentów

(test H Kruskala-Wallisa = 12,202; $p = 0,002$) oraz prowadzeniem sprzedaży produktów lub usług przynajmniej w jednej placówce fizycznej (test H Kruskala-Wallisa = 8,571; $p = 0,014$). Ankietowani pełniący funkcję menedżera częściej dostrzegali negatywny wpływ social mediów na działanie firmy niż osoby zatrudnione na innych stanowiskach (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 0,54 i istotności $p < 0,001$). Analogiczne zależności zaobserwowano, jeśli chodzi o porównanie respondentów nieposiadających wiedzy na temat tego, czy firma prowadzi sprzedaż produktów lub usług w przynajmniej jednej placówce, względem reprezentantów przedsiębiorstw prowadzących taką sprzedaż (test *post hoc* Bonferroniego przy różnicy średnich 0,91 i istotności $p = 0,049$).

Z badań i przytoczonych analiz wynika, iż menedżerowie są bardziej świadomi od pozostałych pracowników, jeśli chodzi o źródła sytuacji kryzysowych i miejsca, w których są one współcześnie najczęściej generowane.

Kolejnym środkiem masowego przekazu poddanym analizie jest internet (z wyłączeniem mediów społecznościowych), który generuje najwięcej zagrożeń oddziałujących na firmę według niemal co piątego ankietowanego (24,7%) (wykres 25). Sieć jest nie tylko środkiem przekazu i gromadzenia danych. Od tradycyjnych mediów, takich jak prasa drukowana, radio i telewizja, odróżnia ją szybkość wysyłania komunikatów, interaktywność, możliwość przetwarzania informacji na wiele sposobów²⁵⁶. Z tych i innych powodów może być generatorem kryzysów.



Wykres 25. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem internet (bez mediów społecznościowych) negatywnie oddziałuje na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

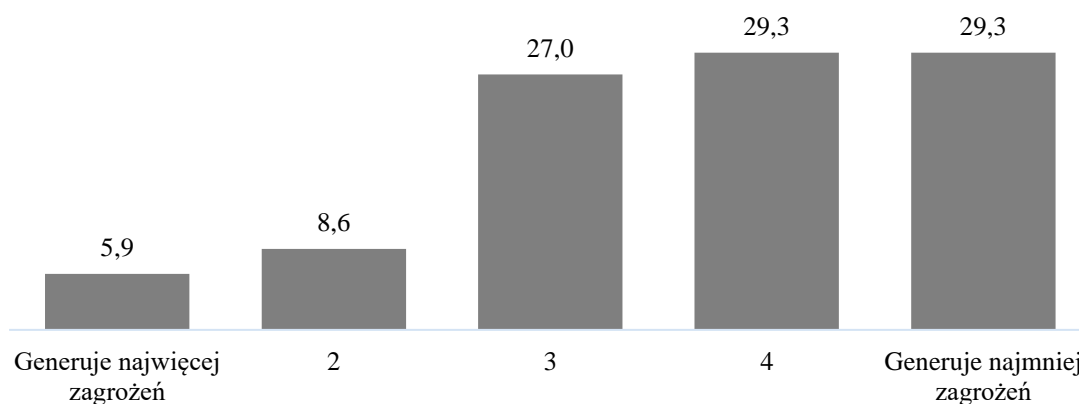
²⁵⁶ B. Aouil, *Komunikowanie w internecie...*, *op.cit.*, s. 11.

Odmienne stanowisko reprezentowało zaledwie 2,6% badanych, którzy są zdania, iż generuje on najmniej zagrożeń dla działających na rynku firm. Ponadto 11,5% respondentów nie opowiedziało się po żadnej ze stron i wskazało na odpowiedź neutralną. W skali 1–5 średnia w przypadku tej odpowiedzi oscylowała na poziomie 2,16 punktu.

Mając na uwadze wyniki przytoczonych badań, warto podkreślić, iż zdaniem uczestników projektu przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji oprócz mediów społecznościowych na powstawanie kryzysów ma również wpływ sam internet. Można uznać, że ponad trzy czwarte respondentów zgadza się z tak postawionym stwierdzeniem. Sieć jest jednym z tych ognisk, które powodują powstawanie wielu sytuacji trudnych, a ponadto przyczyniają się do rozprzestrzeniania się zdarzeń krytycznych. Nieprawdziwe (tworzone na zlecenia, w celu dezinformacji) strony WWW, negatywne informacje fabrykowane na forach internetowych, treści dystrybuowane za pośrednictwem wielu narzędzi komunikacyjnych przyczyniają się nie tylko do tworzenia zagrożeń, ale także do ich eskalacji.

Jeśli chodzi o relacje między odpowiedzią na pytanie, w jakim stopniu internet (bez mediów społecznościowych) negatywnie oddziałuje na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, a profilem respondentów, nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności.

W analogiczny sposób przebadano stosunek respondentów do kolejnego środka masowego przekazu – prasy (wykres 26). Tylko co dwudziesty respondent wskazał, że generuje ona najwięcej zagrożeń, co oznacza, że według ankietowanych prasa należy do grupy mediów bezpiecznych. Z uwagi na fakt, że z roku na rok zmniejsza się udział tego segmentu w rynku (wielkość nakładów), faktycznie przenosi się on do sieci i jeśli generuje zagrożenia, to respondenci postrzegają je jako powiązane z działaniami w internecie.



Wykres 26. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem prasa negatywnie oddziałuje na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

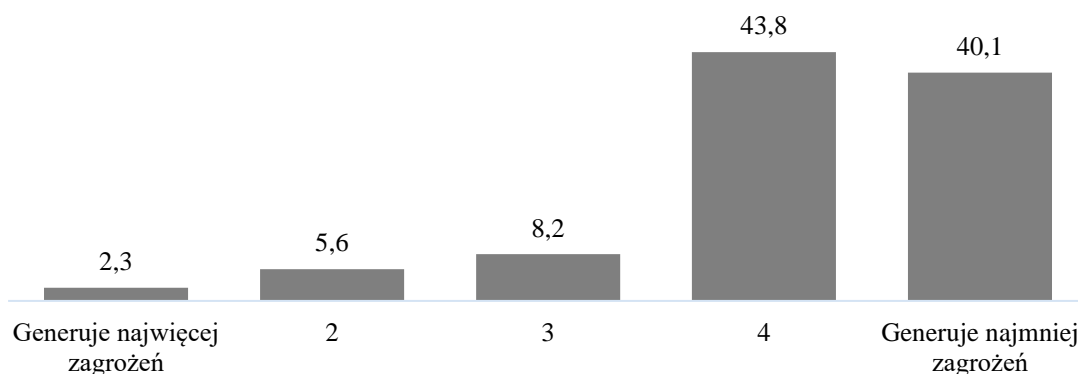
Zaledwie 5,9% ankietowanych było zdania, że prasa jest środkiem masowego przekazu, który oddziałuje na firmę w sposób najbardziej negatywny spośród wszystkich mediów. Niemal trzech na dziesięciu respondentów (29,3%) zajęło zdecydowanie odmienne stanowisko. Ponadto ponad jedna czwarta uczestników badania (27%) wskazała odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 wyniosła 3,67 punktu. Badania dowodzą zatem, iż prasa drukowana staje się coraz mniej istotnym źródłem sytuacji problemowych. Często natomiast bywa tak, że kryzysy z internetu szybko przenoszą się do tradycyjnych środków masowego przekazu. Prasa, radio czy telewizja nie są zatem obecnie na pierwszym miejscu, jeśli chodzi o obszar powstawania zdarzeń problemowych, ale z pewnością mogą stanowić miejsce ich rozpowszechniania, gdy już kryzys zaczyna generować negatywne skutki dla marki w sieci. To w social mediach rozpoczyna się dyskusja wokół tematu, który następnie rozpoczyna drugie życie w mediach tradycyjnych, prasie, radiu czy telewizji.

Prasa jest medium bezpiecznym z punktu widzenia kryzysowego także dlatego, że w odróżnieniu od internetu, a w szczególności social mediów, wszystkie dane są tam sprawdzane i weryfikowane, ocenia się ich źródła i wiarygodność. W mediach społecznościowych sytuacja jest inna. Tam każdy staje się dystrybutorem treści, a dla swojego grona znajomych często również ekspertem, któremu się wierzy i ufa. Dodatkowo ze względu na szybkość napływu danych i ogrom komunikatów na sprawdzenie informacji i odpowiednią reakcją zazwyczaj brakuje czasu. Wszystko to powoduje, że właśnie w internecie, a szczególnie w mediach społecznościowych, rozprzestrzeniają się dane niezwerfikowane, niepewne, a często też obciążające firmy i wywołujące kolejne problemy czy sytuacje kryzysowe.

W przypadku prasy jako generatora kryzysów wizerunkowych istotne statystycznie zależności wystąpiły w zestawieniu ze sprzedażą produktów/usług przynajmniej w jednej placówce fizycznej (test H Kruskala-Wallisa = 8,749; $p = 0,013$). Istotnie częściej na duży wpływ prasy wskazywali ankietowani nieposiadający wiedzy w kwestii prowadzenia przez firmę sprzedaży stacjonarnej.

Innym medium, które zostało sprawdzone pod kątem generowania sytuacji kryzysowych, jest radio (wykres 27). Respondenci biorący udział w badaniu uznali, że nie powoduje ono zagrożeń w takim stopniu, który byłby istotnie problematyczny dla przedsiębiorstw i menedżerów. Jest to zatem kolejny środek masowego przekazu, który można nazwać bezpiecznym z punktu widzenia wizerunkowego. Podobnie jak w przypadku prasy, dziennikarze radiowi mają czas i wręcz uznają za obowiązek weryfikację danych, określenie, na ile źródło, z którego korzystają, przedstawia prawdziwe i rzetelnie

zgromadzone informacje. Dopiero na tej podstawie rozpowszechniają oni dany komunikat, dlatego radio generuje kryzysy tylko wówczas, gdy otrzyma sprzyjające temu dane.

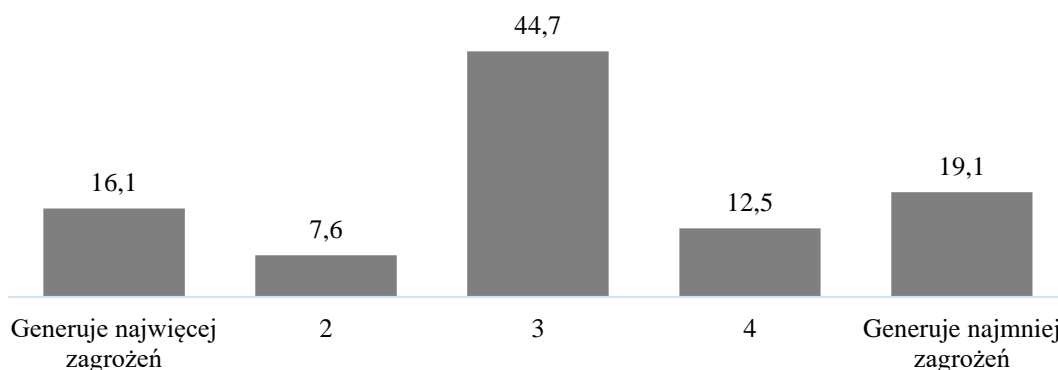


Wykres 27. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem radio negatywnie oddziałuje na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Radio jest uznawane przez respondentów za środek masowego przekazu, którego potencjalne negatywne oddziaływanie na firmę działającą na rynku jest zdecydowanie najmniejsze. Tylko 2,3% badanych jest zdania, że generuje ono najwięcej zagrożeń dla przedsiębiorstw. Z kolei aż dwóch na pięciu ankietowanych (40,1%) zadeklarowało, że radio w najmniejszym stopniu zagraża podmiotom gospodarczym. Po żadnej ze stron nie opowiedziało się 8,2% respondentów. W skali 1–5 średnia w przypadku tego pytania wyniosła 4,14 punktu. Nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Ostatnim środkiem masowego przekazu, który poddany został analizie, jest telewizja (wykres 28). Okazało się, że według badanych ma ona średnie negatywne oddziaływanie na firmy, jeśli chodzi o wywoływanie kryzysów.



Wykres 28. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem telewizja negatywnie oddziałuje na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Odpowiedzi ankietowanych były w tym przypadku mocno podzielone. Zdaniem 16,1% badanych telewizja jest medium, które generuje najwięcej zagrożeń, natomiast 19,1% respondentów stwierdziło, że oddziałuje ona na firmy w najmniejszym stopniu. Ponadto aż 44,7% ankietowanych nie opowiedziało się po żadnej ze stron. Średnia mierzona skalą porządkową w przypadku tej odpowiedzi wyniosła 3,11 punktu. Nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Jak widać na podstawie wyników badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji, internet jest medium, które zdaniem respondentów ma najpoważniejszy wpływ na generowanie oraz rozwój sytuacji kryzysowych. Ankietowani w mediach społecznościowych, a nie w tradycyjnych środkach masowego przekazu, dostrzegają szczególnie poważne zagrożenia. Kryzysy w internecie powstają i eskalują w tempie, które jest zdecydowanie szybsze niż w prasie, radiu i telewizji. Social media mają szczególnie ważne znaczenie również z uwagi na powszechność dostępu. Wniosek z badań jest taki, że ze względu na rosnące znaczenie mediów społecznościowych w kontekście ich wpływu na wizerunek firmy przedsiębiorstwa stają przed koniecznością ich obserwacji oraz poszukiwania możliwości zabezpieczenia. Każdy podmiot powinien zatem – po pierwsze – zdawać sobie z tego sprawę, a po drugie – przygotować się na wypadek zaistnienia zdarzeń negatywnych właśnie w sieci. Tym samym w działaniach komunikacyjnych firmy muszą uwzględniać coraz szerzej całokształt potencjalnych zagrożeń wynikających z mediów społecznościowych.

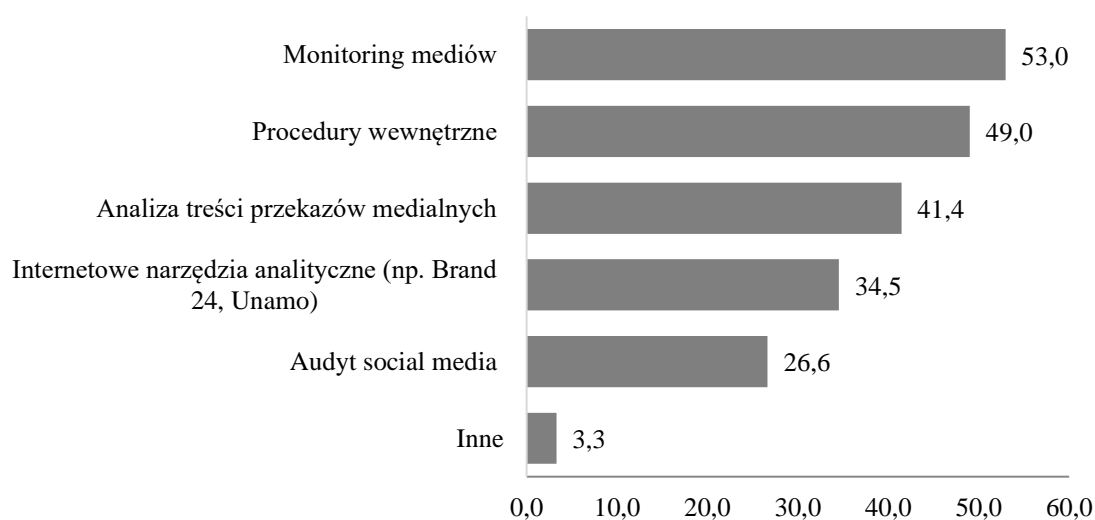
Na podstawie dokonanych analiz, a także wnioskowania z wyników badania ilościowego przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji hipotezę H1: „Na skutek przemian zachodzących w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa zostały zmuszone do zmiany prowadzonych działań związanych z komunikowaniem i przystosowania się do nowych realiów” należy uznać za zweryfikowaną pozytywnie.

4.2.3.8. Metody zabezpieczenia i ochrona wizerunku

Komunikowanie to nie tylko przekazywanie informacji, ale także odbieranie sygnałów zwrotnych oraz obserwacja otoczenia. Ochrona wizerunku i reputacji polega na stałej ocenie wpływu na nie różnorodnych zdarzeń oraz czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Wśród kluczowych aktywności, jakie podejmują podmioty w zakresie ochrony swojego wizerunku, są: monitoring mediów połączony z analizą przekazów medialnych oraz budowane przez

specjalistów i ekspertów public relations procedury wewnętrzne tworzone na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych. Do działań analitycznych firmy wykorzystują wiele narzędzi dostępnych w przestrzeni biznesowej, szczególnie takie, które pojawiły się wraz z rozwojem technologii. Jak już wspomniano w części teoretycznej analizy, mogą być dokonywane samodzielnie lub przy udziale podmiotów wyspecjalizowanych w tego typu zleceniach. Są to zarówno agencje PR, jak i firmy świadczące usługi w zakresie monitoringu mediów. Coraz więcej osób zajmujących się public relations dostrzega znaczenie monitoringu mediów i innych analiz w procesie budowy i utrzymywania wizerunku. Zachodzi też duże prawdopodobieństwo, iż ten trend będzie się utrzymywał stale przez najbliższych kilka lat. Może się okazać, że w zespołach public relations będą coraz częściej zatrudniani analitycy, aby prognozować i oceniać na bazie dostępnych danych to, co czeka markę.

W ramach przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji badania zapytano respondentów o to, jakie metody i techniki stosuje reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych (wykres 29).



Wykres 29. Jakie metody i techniki stosuje Pana/i przedsiębiorstwo w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Stosowanie monitoringu mediów w zakresie ochrony przedsiębiorstwa przed kryzysem wizerunkowym zadeklarowała ponad połowa ankietyowanych (53%). Jest to narzędzie, które zabezpiecza firmę, daje jej możliwość pozyskiwania danych istotnych z punktu widzenia ochrony wizerunku. Monitoring przynosi przedsiębiorstwom widoczne korzyści, a przy tym jest tani. Nieco rzadziej w kontekście działań ochronnych dla wizerunku badani wskazywali na posiadanie procedur wewnętrznych (49%), zaś analizę przekazów medialnych stosuje

41,4% przebadanych firm. Procedury wewnętrzne to zbiór wszystkich dokumentów, które porządkują zarządzanie przedsiębiorstwem, szczególnie w obszarach związanych z komunikacją i budowaniem wizerunku. Na dalszym miejscu w ramach badanego zagadnienia znalazły się internetowe narzędzia analityczne (34,5%), natomiast niewiele ponad jedna czwarta ankietowanych (26,6%) przyznała, że w ich przedsiębiorstwach obecny jest audyt social mediów. Wszystkie wymienione działania mają służyć zabezpieczeniu wizerunku przedsiębiorstwa, pomóc osobom odpowiedzialnym za zarządzanie wizerunkiem w realizacji tego, co planują i chcą osiągnąć, w ochronie marki.

W tabeli 18 zestawiono odpowiedź na pytanie, jakie metody i techniki stosuje reprezentowane przez ankietowanego przedsiębiorstwo w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, z profilem respondentów.

Tabela 18. Odpowiedź na pytanie: „Jakie metody i techniki stosuje Pana/i przedsiębiorstwo w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych?” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Monitoring mediów	Procedury wewnętrzne	Audyt social mediów
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	20,0	60,0	10,0
	Menedżer	131	57,3	47,3	24,4
	Inne	163	51,5	49,7	29,4
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	48,1	47,3	26,4
	Handel	25	48,0	48,0	20,0
	Usługi	122	55,7	51,6	28,7
	Inne	28	67,9	46,4	25,0
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	52,7	47,3	14,5
	Ogólnopolski	76	50,0	55,3	28,9
	Międzynarodowy	173	54,3	46,8	29,5
Sprzedaż produktów/ usług w placówce	Tak	236	52,5	50,8	25,8
	Nie	58	55,2	43,1	29,3
	Nie wiem	10	50,0	40,0	30,0
Sprzedaż produktów/ usług przez internet	Tak	94	60,6	48,9	24,5
	Nie	190	51,1	49,5	27,4
	Nie wiem	20	35,0	45,0	30,0
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	72,6	59,7	40,3
	Nie	242	47,9**	46,3	23,1**
Wskaźnik ogólny		304	53,0	49,0	26,6

Czynniki różnicujące		N	Analiza treści przekazów medialnych	Internetowe narzędzia analityczne (np. Brand 24, Unamo)	Inne
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	40,0	10,0	20,0
	Menedżer	131	45,0	38,2	2,3
	Inne	163	38,7	33,1	3,1*
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	37,2	35,7	3,9
	Handel	25	32,0	32,0	0,0
	Usługi	122	45,9	32,0	4,1
	Inne	28	50,0	42,9	0,0
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	50,9	20,0	1,8
	Ogólnopolski	76	44,7	42,1	1,3
	Międzynarodowy	173	37,0	35,8*	4,6
Sprzedaż produktów/ usług w placówce	Tak	236	37,3	34,3	1,7
	Nie	58	53,4	34,5	10,3
	Nie wiem	10	70,0*	40,0	0,0**
Sprzedaż produktów/ usług przez internet	Tak	94	39,4	39,4	3,2
	Nie	190	42,1	31,6	3,7
	Nie wiem	20	45,0	40,0	0,0
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	59,7	53,2	4,8
	Nie	242	36,8**	29,8**	2,9
Wskaźnik ogólny		304	41,4	34,5	3,3

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o stosowanie monitoringu mediów jako narzędzia, które ma na celu ochronę wizerunku, w zestawieniu z profilem respondentów zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (test chi-kwadrat = 12,035; $p = 0,001$; Phi = 0,199). Istotnie częściej wskazywały go firmy, które doświadczyły takiego kryzysu. Podobne zależności zaobserwowano, jeśli chodzi o audyt social mediów. Zestawienie go z profilem respondentów wykazało, że istotnie częściej wskazywali go reprezentanci przedsiębiorstw, które doświadczyły kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat (test chi-kwadrat = 7,455; $p = 0,006$; Phi = 0,157).

W przypadku analizy treści przekazów medialnych istotne statystycznie zależności wystąpiły ze względu na prowadzenie sprzedaży produktów/usług w placówce fizycznej (test chi-kwadrat = 8,484; $p = 0,014$; V Craméra = 0,167) oraz doświadczenie sytuacji kryzysowej w ostatnich dwóch latach (test chi-kwadrat = 10,666; $p = 0,001$; Phi = 0,187). Częściej na analizę treści przekazów medialnych wskazywali respondenci, którzy nie posiadają wiedzy na temat tego, czy reprezentowana przez nich firma prowadzi sprzedaż w przynajmniej jednej placówce fizycznej. Podobnie jak w przypadku monitoringu mediów i audytu social mediów, również analizę treści przekazów medialnych przedstawiciele firm, które w ciągu ostatnich dwóch lat doświadczyły kryzysu, wybierali częściej niż ci, których przedsiębiorstwa nie musiały mierzyć się we wskazanym czasie z sytuacjami problemowymi.

Jeśli chodzi o stosowanie internetowych narzędzi analitycznych przez przebadane firmy, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na zasięg prowadzonej działalności (test chi-kwadrat = 7,196; $p = 0,027$; V Craméra = 0,154), przy czym najczęściej wskazywały je przedsiębiorstwa z zasięgiem ogólnopolskim, oraz doświadczenie kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (test chi-kwadrat = 12,028; $p = 0,001$; Phi = 0,199). Reprezentanci firm doświadczających takich problemów również tę odpowiedź wybierali istotnie częściej niż pozostali uczestnicy badania. Oznacza to, że internetowe narzędzia analityczne stosuje się w przedsiębiorstwach, w których świadomość jest większa, ponieważ mają za sobą doświadczenie kryzysu w niedalekiej przeszłości. Osoby zarządzające i odpowiedzialne za komunikację znają konsekwencje, jakie mogą się w związku z tego typu sytuacjami pojawić. Wiedzą, że analityka, a także działania z wyprzedzeniem mogą być wsparciem, zabezpieczeniem, ale pomagają też, gdy do kryzysu dojdzie. Firmy z większym doświadczeniem, mając na uwadze to, że sytuacje trudne mogą się pojawić ponownie, podejmują działania analityczne, monitorujące, które mogą wesprzeć przedsiębiorstwo w procesie zapobiegania kryzysom lub nawet wychwytywania potencjalnych trudności na bazie sygnałów, jakie pojawiają się w mediach.

W przypadku wdrożonych innych metod i technik, które wpływają na ochronę wizerunku, istotne statystycznie zależności wystąpiły w zestawieniu ze stanowiskiem respondentów (test chi-kwadrat = 9,214; $p = 0,010$; V Craméra = 0,174) oraz sprzedażą produktów/usług w placówce fizycznej (test chi-kwadrat = 11,302; $p = 0,004$; V Craméra = 0,193). Częściej od pozostałych ankietowanych wdrażanie innych metod i technik deklarowali respondenci pełniący funkcję zarządcy/właściciela, a także reprezentanci firm nieprowadzących sprzedaży w placówkach fizycznych.

Wyniki badania jednoznacznie potwierdzają hipotezę H2: „W związku z rosnącym tempem przepływu informacji w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa dokonują coraz głębszych analiz treści za pomocą specjalistycznych narzędzi do monitoringu mediów”.

4.2.3.9. Wybrane wskaźniki i ich analiza

Na potrzeby niniejszej dysertacji dokonano szczegółowej analizy, wyszukano zależności i wyodrębniono wskaźniki, które odzwierciedlają zmienne będące przedmiotem badań. Jednym z nich jest przygotowanie antykryzysowe (tabela 19). Przygotowanie to bardzo ważny element każdego działania, bez względu na to, czego ono dotyczy. Pozwala na lepsze niż *ad hoc* reagowanie i przewidywanie. Dotyczy to również konsekwencji potencjalnych zdarzeń kryzysowych.

Tabela 19. Przygotowanie antykryzysowe a profil respondentów (skala 1–5)

Czynniki różnicujące		N	Wskaźnik
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	2,57
	Menedżer	131	3,15
	Inne	163	3,36
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	3,11
	Handel	25	3,00
	Usługi	122	3,36
	Inne	28	3,54
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	3,16
	Ogólnopolski	76	3,21
	Międzynarodowy	173	3,28
Sprzedaż produktów/ usług w placówce	Tak	236	3,16
	Nie	58	3,49
	Nie wiem	10	3,70
Sprzedaż produktów/ usług przez internet	Tak	94	3,22
	Nie	190	3,23
	Nie wiem	20	3,42
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	3,59
	Nie	242	3,15**
Wskaźnik ogólny		304	3,24

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Wskaźnik „przygotowanie antykryzysowe” został utworzony na podstawie twierdzeń: „Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych”, „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych” oraz „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych”. Jest to średni wynik stosunku respondentów do wymienionych sformułowań na skali 1–5, a jego interpretacja jest następująca: im wyższy wskaźnik, tym częściej w badanym przedsiębiorstwie podejmowane są działania mające przeciwdziałać powstawaniu kryzysów wizerunkowych.

Zestawiając wskaźnik „przygotowanie antykryzysowe” z profilem respondentów, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na doświadczenie kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (test U Manna-Whitneya = 5832,000; $p = 0,006$). Istotnie wyższy wynik od pozostałych ankietowanych osiągnęli reprezentanci firm, które takiego kryzysu doświadczyły.

Kolejny wskaźnik – „czynniki wywołujące kryzys wizerunkowy” (tabela 20) – został utworzony na podstawie następujących elementów, które mogą wywoływać sytuacje trudne:

- problemy z jakością produktów lub usług,
- niewłaściwa komunikacja wewnętrzna,
- plotki, nieprawdziwe informacje przekazywane w internecie,
- inspirowane ataki użytkowników w internecie,
- niewłaściwa komunikacja zewnętrzna,
- konflikty z konkurencją,
- zła sytuacja finansowa firmy,
- katastrofy, awarie i wypadki przy pracy,
- problemy wywołane przez partnerów biznesowych,
- sytuacje kryzysowe partnerów biznesowych, które wpływają na kryzys w firmie.

Wskaźnik przedstawiony został jako średni wynik na skali 1–5, a jego interpretacja jest następująca: im wyższa liczba, tym więcej czynników, które mogą wywołać kryzys wizerunkowy, wskazał ankietowany. Zestawiając wskaźnik „czynniki wywołujące kryzys wizerunkowy” z profilem respondentów, nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności pomiędzy poszczególnymi grupami badanych.

Tabela 20. Czynniki wywołujące kryzys wizerunkowe a profil respondentów (skala 1–5)

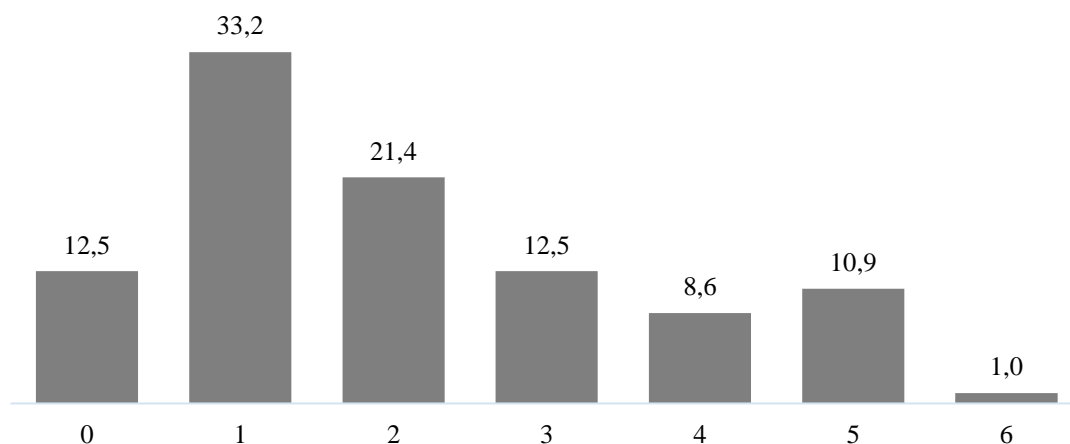
Czynniki różnicujące		N	Wskaźnik
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	3,54
	Menedżer	131	3,40
	Inne	163	3,35
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	3,47
	Handel	25	3,34
	Usługi	122	3,33
	Inne	28	3,21
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	3,31
	Ogólnopolski	76	3,41
	Międzynarodowy	173	3,39
Sprzedaż produktów/ usług w placówce	Tak	236	3,38
	Nie	58	3,46
	Nie wiem	10	2,87
Sprzedaż produktów/ usług przez internet	Tak	94	3,42
	Nie	190	3,39
	Nie wiem	20	3,09
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	3,41
	Nie	242	3,37
Wskaźnik ogólny		304	3,38

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Sprawdzono również, ile metod i technik w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, stosują przedsiębiorstwa (wykres 30).

Jeśli chodzi o liczbę stosowanych przez przedsiębiorstwo metod i technik w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, niemal jedna trzecia ankietowanych (33,2%) przyznała, że w ich przedsiębiorstwie stosuje się wyłącznie jedną taką metodę/technikę. Na liczbę dwóch wskazała przeszło jedna piąta respondentów (21,4%), a 1% biorących udział w badaniu firm stosuje aż sześć tego typu technik ochrony wizerunku w sieci.



Wykres 29. Liczba stosowanych przez przedsiębiorstwo metod i technik w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Ponadto 12,5% ankietowanych przyznało, że ich pracodawca nie stosuje żadnej tego typu metody. Oznacza to, że ponad połowa przebadanych w projekcie realizowanym na potrzeby niniejszej dysertacji podmiotów zdaje sobie sprawę z faktu, iż sam monitoring mediów lub pojedyncze inne metody nie będą wystarczające w procesie zabezpieczenia przedsiębiorstwa. Podejmują się zatem innych działań ochronnych, aktywnie reagując i tym samym przygotowując się na kolejne zdarzenia, które z pewnością będą miały miejsce.

W tabeli 21 zestawiono dane dotyczące liczby stosowanych przez przedsiębiorstwo metod i technik w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, z profilem respondentów.

Jeśli chodzi o liczbę stosowanych przez przedsiębiorstwo metod i technik w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na doświadczenie w ostatnich dwóch latach kryzysu wizerunkowego (test U Manna-Whitneya = 4743,000; $p < 0,001$). Istotnie więcej technik stosują firmy, które doświadczyły we wskazanym okresie tego typu problemów. Po raz kolejny obserwujemy zatem, że menedżerowie, którzy musieli zmierzyć się z sytuacjami trudnymi w nieodległej przeszłości, dostrzegają więcej zależności, obciążeń i czynników, które wpływają kryzysowo na firmę. To pokazuje, że tego typu doświadczenia zostawiają w umysłach osób, które w nich uczestniczą, ślad. Najmocniej oddziałują te obciążenia, które rozgrywały się w niedalekiej przeszłości – wówczas menedżerowie dostrzegają więcej

szczegółów i korelacji pomiędzy zdarzeniem kryzysowym a jego konsekwencjami. Są w stanie ocenić skutki oraz z większą świadomością podejmować kolejne kroki, w tym te zabezpieczające.

Tabela 21. Liczba stosowanych przez przedsiębiorstwo metod i technik w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	0	1	2	3	4	5	6	Średnia
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	10,0	50,0	20,0	10,0	10,0	0,0	0,0	1,6
	Menedżer	131	11,5	35,1	16,0	16,0	8,4	12,2	0,8	2,1
	Inne	163	13,5	30,7	25,8	9,8	8,6	10,4	1,2	2,1
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	13,2	33,3	24,0	12,4	6,2	10,1	0,8	2,0
	Handel	25	20,0	40,0	8,0	16,0	4,0	12,0	0,0	1,8
	Usługi	122	11,5	32,8	20,5	11,5	10,7	11,5	1,6	2,2
	Inne	28	7,1	28,6	25,0	14,3	14,3	10,7	0,0	2,3
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	10,9	41,8	18,2	10,9	14,5	3,6	0,0	1,9
	Ogólnopolski	76	13,2	27,6	22,4	14,5	5,3	17,1	0,0	2,2
	Międzynarodowy	173	12,7	32,9	22,0	12,1	8,1	10,4	1,7	2,1
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	13,6	33,9	19,5	14,0	8,5	9,7	0,8	2,0
	Nie	58	10,3	32,8	22,4	8,6	8,6	15,5	1,7	2,3
	Nie wiem	10	0,0	20,0	60,0	0,0	10,0	10,0	0,0	2,3
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	10,6	33,0	22,3	11,7	9,6	11,7	1,1	2,2
	Nie	190	13,2	33,2	20,5	13,7	8,4	10,0	1,1	2,1
	Nie wiem	20	15,0	35,0	25,0	5,0	5,0	15,0	0,0	2,0
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	6,5	16,1	21,0	17,7	17,7	17,7	3,2	2,9
	Nie	242	14,0	37,6	21,5	11,2	6,2	9,1	0,4	1,9***
Wskaźnik ogólny		304	12,5	33,2	21,4	12,5	8,6	10,9	1,0	2,1

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Kolejny wskaźnik – „rola mediów społecznościowych” – został utworzony na podstawie odpowiedzi dotyczących stosunku respondentów do następujących twierdzeń (tabela 22):

1. Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych.
2. Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych.
3. Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych.
4. Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych.
5. Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych.

Tabela 22. Stosunek respondentów do twierdzeń dotyczących roli social mediów w zarządzaniu kryzysowym w firmach

N	Wskaźnik „rola mediów społecznościowych”	
	Rho Spearmana	P
Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych.	0,193	0,001
Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych.	0,583	0
Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych.	0,494	0
Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych.	0,395	0
Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych.	0,350	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jak można zauważyć w tabeli 22, istotne statystycznie zależności występowały w przypadku wszystkich zmiennych, natomiast korelacja za każdym razem miała kierunek dodatni, co oznacza, że im wyższą wartość wskaźnika uzyskali respondenci, tym częściej zgadzali się z poszczególnymi twierdzeniami.

Wskaźnik „potencjał antykryzysowy” został utworzony według klucza odnoszącego się do następującej grupy pytań:

1. Czy w ciągu ostatnich dwóch lat Pana/i firma doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego?
 - tak – 1 punkt,
 - nie – 0 punktów.
2. Czy Pana/i firma korzysta z monitoringu mediów w internecie?
 - tak – 1 punkt,
 - nie – 0 punktów.
3. Czy Pana/i firma w ostatnich 12 miesiącach doświadczyła sytuacji kryzysowej związanej z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat (tzw. fake news)?
 - tak – 1 punkt,
 - nie – 0 punktów,
 - nie wiem – 0 punktów.
4. Z ilu mediów społecznościowych korzysta przedsiębiorstwo?
 - 3–6 (powyżej średniej) – 1 punkt,
 - 0–2 (poniżej średniej) – 0 punktów.
5. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych”?
 - ocena 4–5 – 1 punkt,
 - ocena 1–3 – 0 punktów.
6. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych”?
 - ocena 4–5 – 1 punkt,
 - ocena 1–3 – 0 punktów.

Respondent mógł uzyskać od 0 do 6 punktów. Wyniki zestawiono z profilem uczestników badania (tabela 23).

Jak można zauważyć w tabeli 23, różnice pomiędzy poszczególnymi grupami respondentów były bardzo małe, w związku z czym nie odnotowano żadnych istotnych statystycznie zależności.

Tabela 23. Potencjał antykryzysowy a profil respondentów (skala 0–6)

Czynniki różnicujące		N	Wskaźnik
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	1,00
	Menedżer	131	2,24
	Inne	163	2,05
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Produkcja	129	1,93
	Handel	25	1,68
	Usługi	122	2,26
	Inne	28	2,54
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Regionalny	55	2,05
	Ogólnopolski	76	1,93
	Międzynarodowy	173	2,18
Sprzedaż produktów/ usług w placówce	Tak	236	2,01
	Nie	58	2,41
	Nie wiem	10	2,30
Sprzedaż produktów/ usług przez internet	Tak	94	2,11
	Nie	190	2,15
	Nie wiem	20	1,60
Wskaźnik ogólny		304	2,10

Dla wszystkich powyższych danych różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw

Autor niniejszej dysertacji przyjrzał się ponadto zależnościom pomiędzy doświadczeniem kryzysu w ostatnich dwóch latach a korzystaniem z monitoringu mediów (tabela 24).

Tabela 24. Doświadczenie kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach a korzystanie z monitoringu mediów (w %)

		Doświadczenie kryzysu wizerunkowego	
		Tak	Nie
Korzystanie z monitoringu mediów	Tak	72,6	52,9
	Nie	27,4	47,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw

Odczytując informacje zawarte w tabeli 24, można zauważyć, że monitoring mediów istotnie częściej praktykują firmy, które w niedalekiej przeszłości musiały zmierzyć się z kryzysem, niż te, które nie doświadczyły tego typu trudności (72,6% vs. 52,9%). Warto

również odnotować, że różnice te były istotne statystycznie (test chi-kwadrat = 7,801; $p = 0,005$; $\Phi = 0,160$).

Dane dotyczące tego, czy przedsiębiorstwo w ostatnich dwóch latach musiało zmierzyć się z kryzysem wizerunkowym, zestawiono też z doświadczeniem zjawiska fake newsów (tabela 25).

Tabela 25. Doświadczenie kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach a doświadczenie zjawiska fake newsów (w %)

		Kryzys wizerunkowy	
		Tak	Nie
Doświadczenie zjawiska fake newsów	Tak	24,2	12,8
	Nie	64,5	77,3
	Nie wiem	11,3	9,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Okazuje się, że ze zjawiskiem fake newsów częściej od pozostałych musiały zmierzyć się firmy, które w ostatnich dwóch latach doświadczyły kryzysu wizerunkowego (24,2% vs. 12,8%). Należy jednak zaznaczyć, że różnice te nie były istotne statystycznie (test chi-kwadrat = 5,394; $p = 0,067$; V Craméra = 0,133). Zestawiając ze sobą wskaźnik potencjału antykryzysowego (wyłączono z niego odpowiedzi dotyczące fake newsów, w związku z czym przyjmował on wartości na skali 0–5) z doświadczeniem zjawiska fake newsów, zaobserwowano występowanie istotnych statystycznie zależności ($\rho = 0,127$; $p = 0,037$). Kierunek korelacji jest dodatni, co oznacza, że ci respondenci, którzy doświadczyli w ostatnich dwunastu miesiącach trudności związanych z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji (fake newsów) na temat ich firmy, uzyskali wyższy wskaźnik potencjału antykryzysowego. To zaś dowodzi, że dzięki doświadczeniu są lepiej przygotowani na tego typu sytuacje, i potwierdza słuszność hipotezy H3, w której mowa jest o tym, że przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z zagrożeń kryzysowych, jakie niesie ze sobą zjawisko fake newsów, w związku z czym prowadzą odpowiednie działania mające na celu zapobieganie niepożądanym skutkom.

Na koniec zestawiono dane dotyczące korzystania z monitoringu mediów ze stosunkiem respondentów do twierdzeń dotyczących roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach (tabela 26).

**Tabela 26. Korzystanie z monitoringu mediów a twierdzenia dotyczące roli mediów społecznościo-
wych w zarządzaniu kryzysowym w firmach (skala 1–5)**

	Korzystanie z monitoringu mediów		Test U Manna-Whitneya	p
	Tak	Nie		
Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych.	3,81	3,46	9468,5	0,015
Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych.	3,36	2,75	8253,0	0,000
Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych.	3,65	3,12	8536,0	0,000
Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych.	3,46	2,61	7132,0	0,000
Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych.	3,57	2,72	6954,0	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Okazuje się, że istotne statystycznie zależności występowały w przypadku każdej ze zmiennych, a dodatkowo ze wszystkimi twierdzeniami częściej zgadzali się ankietowani, których firmy korzystają z monitoringu mediów.

4.3. Założenia metodologiczne oraz wyniki badań jakościowych

4.3.1. Założenia metodologiczne badań jakościowych

Badania jakościowe, których wyniki omówiono w niniejszym rozdziale, pełniły rolę uzupełniającą w stosunku do badań ilościowych. Dzięki nim poszerzono wiedzę na temat tego, w jaki sposób respondenci odnoszą się do analizowanej problematyki. Przeprowadzono je w okresie styczeń–luty 2021 roku wśród ekspertów (menedżerów zajmujących się komunikacją w przedsiębiorstwach), dziennikarzy (redaktor naczelny mediów) oraz osób naukowo zajmujących się tematem kryzysów i mediów społecznościowych czy Prawa prasowego. Ostatecznie przeprowadzono pięć wywiadów.

W pierwszej fazie wyodrębniono pytania badawcze, które następnie zadano wybranym osobom. Za każdym razem pytania dostosowywano do rozmówcy i jego profilu zawodowego.

Menedżerom zadano pytania dotyczące obszaru monitoringu mediów:

1. Jak firmy mogą w sposób skuteczny wykorzystać wyniki monitoringu mediów?
2. Z jakich elementów składają się analizy i raporty rozszerzone, w maksymalnym wymiarze jakościowym?
3. Kiedy monitoring jest w pełni skuteczny w kontekście procesów decyzyjnych podejmowanych przez korzystające z niego podmioty?
4. Jakie współcześnie występują zagrożenia w kontekście prawidłowego wdrożenia rozwiązań związanych z monitoringiem mediów z punktu widzenia firmy, która z niego korzysta?
5. W jakim kierunku zmierza monitoring mediów? Jakich zmian można się spodziewać w przyszłości? W jakim kierunku, jeśli chodzi o usługi, zmierzają firmy monitorujące media?
6. Co jest istotne przy planowaniu monitoringu mediów w kontekście firmy, która chce taki monitoring zlecić? Na co powinna zwrócić uwagę?
7. Czy sztuczna inteligencja jest zagrożeniem, czy nadzieją dla poprawy jakości monitoringu mediów? W jakim kierunku zmierzają prace nad zmianami z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w procesach monitorujących?
8. Co oprócz AVE pozwala na pomiar efektów monitoringu?

W ramach rozmów ze specjalistami zajmującymi się public relations, a w szczególności zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych, zadawane były m.in. następujące pytania:

1. Jaka jest rola menedżera w sytuacji kryzysowej?
2. Jakie skutki psychologiczne wywołuje kryzys w osobach, które w nim uczestniczą?
3. Jakie działania menedżer powinien podejmować sam, a jakie zlecić zewnętrznemu?
4. Jaka jest rola social mediów w kontekście pracy menedżera zajmującego się komunikacją?
5. Jakie działania należy podejmować w celu zabezpieczenia firmy na wypadek zaistnienia kryzysu wizerunkowego z uwzględnieniem social mediów?
6. Jakie rodzaje procedur warto stosować w ramach przygotowania do kryzysu?
7. Jakie znaczenie ma monitoring mediów, szczególnie społecznościowych, w kontekście zabezpieczenia organizacji na wypadek kryzysu oraz reagowania, kiedy do niego dojdzie?
8. Jakie kluczowe działania powinna podejmować firma w obszarze:
 - przygotowania do kryzysów?

- działań, gdy kryzys się wydarzy?
- podsumowania prac podjętych w trakcie kryzysu i po jego zakończeniu?

W badanej grupie był także prawnik, dlatego część wywiadu dotyczyła tego obszaru tematycznego. Wśród pytań znalazły się następujące:

1. Które elementy Prawa prasowego w stopniu szczególnym wpływają na działania realizowane przez firmy w social mediach?
 2. Jak wykorzystać prawo w sytuacjach kryzysów wizerunkowych w internecie, w tym:
 - jak radzić sobie z anonimowymi wpisami w sieci?
 - w jakim stopniu administrator stron WWW odpowiada za wpisy zamieszczone na portalu?
 - w jaki sposób reagować i jak radzić sobie z negatywnymi wpisami w sieci na temat firmy?
 3. Co należy brać w szczególności pod uwagę, planując działania public relations w kontekście Prawa prasowego?
 4. Jak można wykorzystać „prawo do cytowania” w mediach społecznościowych?
 5. Jak można wykorzystać cudze materiały w działaniach public relations? Na co zwracać uwagę?
 6. Jakich informacji mogą oczekiwać od praktyków PR, rzeczników prasowych dziennikarze? W jakich sytuacjach muszą, a kiedy nie trzeba ich udzielić? Kiedy można zasłonić się prawem do ochrony tajemnicy, np. przedsiębiorstwa?
 7. Czy i w jakich sytuacjach można żądać autoryzacji?
 8. Na co szczególnie zwrócić uwagę (w aspekcie prawnym) przy tworzeniu sprostowań?
 9. Które akty prawne i w jaki sposób wpływają na działania specjalistów PR?
 10. Jakie działania powinien podjąć specjalista public relations, gdy już dojdzie do kradzieży danych osobowych, np. z wewnętrznego systemu intranetowego firmy?
 11. Jakie znaczenie ma ochrona danych osobowych w kontekście wykorzystywania i pozyskiwania ich za pośrednictwem mediów społecznościowych, np. Facebooka?
- Szczegółowy opis uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

4.3.2. Media społecznościowe w kontekście zmian dokonujących się w przestrzeni społeczno-gospodarczej – analiza wyników badań jakościowych

Badania przeprowadzone w grupie ekspertów zajmujących się komunikacją potwierdzają wiele wniosków, jakie uzyskano podczas realizacji projektu ilościowego.

W pierwszej kolejności podczas badań odnotowano, iż respondenci dostrzegają zmiany, jakie dokonują się w mediach społecznościowych w kontekście budowy pozycji wizerunkowej firm i instytucji, co potwierdza wyniki badań ilościowych. Jak zauważają uczestnicy wywiadów, na samym początku, kiedy media społecznościowe zaczęto wykorzystywać w Polsce, nie zawsze stosowano instrukcje i zalecenia o charakterze globalnym oraz wytyczne istotne z punktu widzenia centrali, które należało przełożyć na rynek lokalny. Działania w tym obszarze były niezaplanowane i prowadzone *ad hoc*. Jeden z rozmówców – menedżer odpowiedzialny za komunikowanie w globalnej firmie telekomunikacyjnej – stwierdza: *My wyszliśmy wówczas z platformą blogową i to wynikało po prostu z pozytywnej chęci bycia innowacyjnym, nowym, trochę nowatorskim, choć mimo wszystko to nie było nowe zupełnie już wtedy na rynku*²⁵⁷. W początkowej fazie firmy, podejmując się realizacji działań w mediach społecznościowych i internecie, brały pod uwagę przede wszystkim przewagę, jaką mogły uzyskać dzięki innowacyjności i efektywności nowości. Blogi czy inne podobne narzędzia były wykorzystywane nie tylko do działań zewnętrznych, ale także do komunikowania tematów korporacyjnych. Potwierdza to inny uczestnik badania, przedstawiciel świata nauki, który jednocześnie jest praktykiem gospodarczym. Wskazuje on, że *rozwiązania innowacyjne nie od razu zaczęły być stosowane z tak dużym zainteresowaniem przez firmy. Dostrzegany był efekt nowości, jednak korzyści przekładające się na wizerunek marki zaczęto dostrzegać z czasem, w miarę rozwoju mediów społecznościowych*. Uczestnicy wywiadów wskazywali, iż zmiana, jaka się dokonała w tym obszarze, przebiegała dynamicznie i była efektem wielu czynników, w tym ewolucji przyzwyczajzeń, podejścia oraz rozwoju narzędzi komunikacyjnych. Wymusiła ona na firmach działania aktywne w obszarze zarządzania komunikacją z uwzględnieniem mediów społecznościowych. W krótkim okresie takie portale społecznościowe, jak Facebook czy Twitter, dynamicznie zdobyły rynki, co spowodowało, że znaczna część biznesu opiera się na procesach komunikacyjnych, które uwzględniają te kanały.

²⁵⁷ Wszystkie fragmenty wywiadów zostały przytoczone w formie cytatu dosłownego z wypowiedzi uczestników badania.

W badaniach jakościowych analizowano również zakres, w jakim prowadzona jest komunikacja. Na ile prowadzi się ją ze względu na potrzeby biznesowe, a na ile istotne są w tym kontekście kwestie wizerunkowe i komunikacja korporacyjna. Uczestniczący w badaniu menedżer firmy telekomunikacyjnej wskazuje, iż celem tych działań było: *zarządzanie kryzysowe, budowanie jakiejś formy reputacji opartej na dialogu ze światem zewnętrznym i z interesariuszami i chęć posiadania takiego waloru [...] innowacyjnego od strony technik czy technologii, z których się korzysta*. Przedsiębiorstwa dzięki mediom otworzyły się na otoczenie, weszły w permanentną interakcję w trybie stałym, ale też *pokazały odwagę do konfrontowania się i personalizacji komunikacji*.

Respondenci prognozują, że zmiany polegające na przesuwaniu się komunikacji w kierunku mediów społecznościowych będą nadal postępowały. Przy okazji coraz mocniejszy staje się trend, zgodnie z którym tradycyjne kanały pobierają komunikaty z social mediów. Niektóre firmy przy rozwijaniu kanałów komunikacji podejmowały działania, mając na uwadze potrzebę tworzenia z nich źródeł informacji dla mediów i dziennikarzy. Biorący udział w badaniu menedżer z firmy telekomunikacyjnej zauważył, że *media własne na pewno będą odgrywać znaczącą rolę, ale ona chyba nie jest tak prosto przewidywalna*. Ten sam rozmówca wskazał również, iż *skuteczność działań komunikacyjnych opiera się w dużej mierze na dywersyfikacji, a ponadto narzędzia się zmieniają i dochodzą nowe..., w gruncie rzeczy w ogromnej mierze są związane z potrzebą poczucia sprawczości*. Mówiąc o sprawczości, respondentowi chodziło o to, że współcześnie organizacje powinny posiadać takie kanały, dzięki którym staje się możliwe komunikowanie na potrzeby wszystkich podejmowanych działań, w tym kryzysowych. Wszystkie środki masowego przekazu, a szczególnie media własne i społecznościowe, mogą posłużyć za obiektywny i rzetelny kanał komunikacji o dużym potencjale dystrybucji treści. Sprzyja to zabezpieczeniu przekazów, dzięki czemu są one adekwatne do zdarzeń i potrzeb podmiotu komunikującego.

Zmiany zatem postępują i zmierzają w kierunku zabezpieczenia takich kanałów komunikacji, które będą dla firmy prawidłowe i dobre pod kątem gwarancji efektów, jakich oczekuje się w procesie tworzenia przekazu informacyjnego. Uczestniczący w badaniu przedstawiciel świata nauki wskazuje, iż zmiany w kierunku rozwoju narzędzi własnych są naturalną konsekwencją nie tylko ewolucji technologicznej, ale także ograniczenia możliwości publikacji treści w mediach internetowych i tradycyjnych. Przywołany rozmówca dodaje: *Coraz powszechniejsze staje się to, że media i dziennikarze po otrzymaniu informacji prasowej, po wstępnej analizie kierują ją do działu marketingu medium*.

Dlatego firmy, mając na uwadze fakt, iż problemem staje się dotarcie i uzyskanie zakładanych efektów, kierują swoje działania w stronę uzupełniania działań zewnętrznych mediami własnymi [...] w tym aktywnościami w mediach społecznościowych. Szczególnie jest to cenne, bo w wielu przypadkach wielu redaktorów i [przedstawicieli] mediów ogląda np. media społecznościowe firm czy ich strony WWW i stamtąd czerpie treści, które następnie przekłada do swoich publikacji.

Z powyższej analizy wynika, że także badania jakościowe potwierdzają hipotezę H1: „Na skutek przemian zachodzących w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa zostały zmuszone do zmiany prowadzonych działań związanych z komunikowaniem i przystosowania się do nowych realiów”.

W trakcie badań dokonano oceny, na ile zagrożenia wynikające z treści, które pojawiają się w przestrzeni mediów społecznościowych, mają wysoki priorytet np. w procedurach opisujących zachowania czy działania, które trzeba podjąć w sytuacji kryzysowej. Uczestniczący w badaniu menedżer komunikacji reprezentujący firmę telekomunikacyjną wskazuje, iż media te są raportowane i monitorowane w trybie permanentnym, 24-godzinnym, po czym dodaje, że szczególnie duże instytucje są zmuszone do tego, aby wyciągać pewną wiedzę na podstawie tych informacji, czyli np. próbować estymować, przewidywać przyszłość, patrzeć, jakie są trendy, nie wyciągać zbyt pochopnych wniosków. Badania pokazują zatem, że media społecznościowe nie tylko mają priorytet, jeśli chodzi o ich wykorzystywanie do komunikowania. Uczestnicy wywiadów wskazują również na potrzebę stałej obserwacji social mediów, np. za pośrednictwem monitoringu mediów. Ma to szczególny wpływ na bezpieczeństwo marki, jak zauważył prawnik uczestniczący w badaniu. Obserwacja jest konieczna zwłaszcza w sytuacjach zagrożenia kryzysowego. Jak podkreśla jeden z rozmówców, reprezentant świata nauki: *Stale zagrożenie kryzysowe spowodowało, iż dla firm stało się kluczowe obserwowanie tego, co się dzieje w mediach społecznościowych. Jest to swoiste zabezpieczenie ich wizerunku. Równie istotny staje się dlatego monitoring.* To narzędzie, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, też dynamicznie się zmienia. Jak zauważa inny uczestnik wywiadu, menedżer zarządzający firmą monitorującą media, precyzyjny monitoring mediów wspiera działania komunikacyjne, stanowi więc podstawę do realizacji przyjętych przez firmę kluczowych celów biznesowych. Można go również wykorzystać przy podejmowaniu działań zarządczych w oparciu o dane dotyczące zmian w prawie czy inne dane płynące z otoczenia. Wspomniany rozmówca zwraca uwagę także na kolejne obszary, w których łatwo stwierdzić użyteczność tego narzędzia. Wskazuje on, iż

z perspektywy public relations *celem monitoringu jest zbieranie informacji z mediów do budowania reputacji marki jako pracodawcy*. Współcześnie monitoring wykorzystywany jest do wsparcia procesów komunikacyjnych, wybierania influencerów, poszukiwania obszarów do wykorzystania w aktywności komunikacyjnej. *Może być wykorzystywany również do nasłuchu postaw konsumenckich i szybkiego reagowania [...] do nasłuchu potencjalnych sytuacji kryzysowych, szczególnie w kontekście pandemii*. Dzięki niemu duże marki mogą w czasie rzeczywistym odbierać z otoczenia niepokojące sygnały, publikowane w mediach treści o zabarwieniu kryzysowym.

Monitoring współcześnie odgrywa bardzo istotną rolę szczególnie z perspektywy realizacji zadań związanych z zarządzaniem mediami społecznościowymi. W tym obszarze przydatny jest również w badaniu relacji. Wspomniany reprezentant zarządu firmy monitorującej media wskazuje, iż *media społecznościowe są najszybszym źródłem informacji, które mówią o zmianach postaw konsumenckich*. Wiedza i dane dostarczane do firmy nie trafiają w próżnię. Wspomagają podejmowanie decyzji oraz działania operacyjne i te długofalowe – strategiczne. Kluczowe przy wykorzystaniu tego narzędzia jest sprzężenie zbiorów pozyskiwanych informacji z celami firmy. Monitoring mediów działa, jeśli jest definiowany w powiązaniu z szerokimi celami biznesowymi przedsiębiorstwa, które następnie przekładane są na szczegółowe cele operacyjne. W takim przypadku firma monitorująca jest w stanie dostarczyć organizacji wyczerpującą i ważną z jej perspektywy wiedzę.

Infosfera jest przeładowana informacjami. Uczestniczący w badaniu menedżer firmy monitorującej media stwierdza: *Dziesięć lat temu [...] w ciągu całego roku dostarczaliśmy klientom około trzy miliony informacji, a obecnie ponad trzy miliony informacji dostarczamy do klientów dziennie. To pokazuje, jak bardzo jest przeładowana infosfera różnego rodzaju informacjami, dlatego tak ważne jest współcześnie nie to, aby zebrać wszelkiego rodzaju wyniki, tylko to, aby je w odpowiedni sposób uporządkować*. Istotne jest zatem planowanie monitoringu mediów. Obecnie koniecznie trzeba mieć świadomość, po co to narzędzie jest w firmach wykorzystywane. Według wspomnianego rozmówcy wiele przedsiębiorstw definiuje słowa kluczowe, zleca na ich podstawie monitoring i na tym kończy cały proces. I nagle okazuje się, że otrzymuje dziennie nawet kilka tysięcy informacji, dlatego – jak wskazuje uczestnik wywiadu – *sztuką dzisiaj nie jest zbieranie wszystkiego, ale odpowiednie kategoryzowanie [...] Dlatego ważne jest kodowanie „po kontekście”, [...] co pozwala odseparować się od informacji nic niewnoszących do reputacji. A ponadto ważne jest tagowanie informacji*.

Jak już wspomniano, współcześnie coraz bardziej widoczne w komunikacji jest rosnące znaczenie mediów własnych, tworzonych przez firmy i przez nie wykorzystywanych, które niejednokrotnie służą także dziennikarzom jako źródło wiedzy. Tym sposobem dochodzi do multiplikowania treści tam zawartych w wielu innych mediach, materiały informacyjne przygotowywane na potrzeby np. firmowej strony WWW docierają do tradycyjnych środków masowego przekazu.

Przy okazji warto zauważyć, że podobne zjawisko obserwujemy w przypadku mediów niezwiązanych z organizacją. Jak podkreśla uczestniczący w badaniu menedżer z firmy telekomunikacyjnej, często w ramach jednego koncernu, takiego jak np. Polska Press, która uznawana jest za *przykład typowego agregatora*, działa wiele bardzo małych, lokalnych serwisów. W ten sposób istnieje możliwość, aby *informacja ukazała się jednocześnie np. w 500 portalach*. Wskazany rozmówca zwraca przy tym uwagę na fakt, że *nie ma dzisiaj dobrych narzędzi [...] które potrafią w sposób zbiektywizowany w ogóle pokazać jakość komunikacji, która się odbywa*. Ekspert ma tu na myśli z jednej strony relację typową dla internetu, w której duże znaczenie odgrywa hipertekst, czyli sposób organizacji informacji w tekście komputerowym polegający na zastosowaniu wyróżnionych odsyłaczy automatycznie przenoszących użytkownika do innych informacji²⁵⁸: *W internecie nie wiesz do końca, jaki wpływ faktyczny ma dana informacja z racji właśnie, że masz jeden tekst, który odwołuje się do 30 innych w trakcie [...] czytania*. Z drugiej zaś strony – problemy z oceną jakości komunikacji prowadzonej za pośrednictwem internetu biorą się z faktu, iż *masz 500 portali i pokazujesz, że twoja informacja się pojawiła*. Powstaje pytanie o wartość takich przekazów. Do dzisiaj pomimo coraz powszechniejszego stosowania algorytmów i sztucznej inteligencji uzyskanie efektu dającego wystarczająco precyzyjny obraz jakości komunikacji jest nieosiągalne. Nad podnoszeniem wartości pozyskiwanych danych pracują eksperci i analitycy. Dane dostarczane przez takie podmioty, jak PRESS-SERVICE Monitoring Mediów czy Instytut Monitorowania Mediów, są w coraz większym stopniu dokładne i pełne. Jak zauważa uczestniczący w badaniu reprezentant świata nauki, *platformy monitorujące media rozwijają się w bardzo szybkim tempie. Dane przekazywane przez nie stają się bardzo aktualne, istotne i coraz bardziej przydatne w podejmowaniu decyzji przez biznes czy innych odbiorców. Ich wartość będzie rosła*.

Dzięki przytoczonym powyżej wypowiedziom uczestników wywiadów, a także na bazie analizy ilościowej, którą opisano i wykorzystano w poprzednich podrozdziałach,

²⁵⁸ Hipertekst, <https://sjp.pwn.pl/sjp/hipertekst;2560499.html> (30.06.2021).

hipotezę H2: „W związku z rosnącym tempem przepływu informacji w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa dokonują coraz głębszych analiz treści za pomocą specjalistycznych narzędzi do monitoringu mediów” uznać należy za zweryfikowaną pozytywnie.

W wielu korporacjach zwykle utrzymywany jest z klientem kontakt bezpośredni lub pośredni. Świadomi konsumenci korzystają z bezpośredniej ścieżki reklamacyjnej, np. w postaci formularza. Są jednak też tacy, którzy zwracają się do firmy w sposób pośredni, wymuszając interakcję np. w mediach społecznościowych. Wówczas zgłoszenia rozpatrywane są priorytetowo, co jednak nie wynika z ich wagi, ale ze sposobu komunikacji, na jaki zdecydował się klient. Pośrednictwo social mediów sprawia, że należy je traktować jako potencjalnie kryzysogenne, ponieważ mogą wywołać lawinę konsekwencji i problemów natury wizerunkowej. Uczestniczący w badaniu menedżer zajmujący się komunikacją w firmie telekomunikacyjnej wskazuje i potwierdza takie sytuacje: *Dokładnie tak się dzieje i my od lat staramy się też tak to traktować. Akceptujemy ten stan rzeczy, ale on oczywiście może powodować daleko idącą niesprawiedliwość, poczucie niesprawiedliwości wśród wielu klientów.* W wielu przedsiębiorstwach w ramach obowiązujących procedur ustalane są ścieżki, zgodnie z którymi zgłoszenia dokonane np. za pośrednictwem mediów społecznościowych przekierowywane są dalej, do odpowiednich zespołów/departamentów. Przywołany rozmówca wyjaśnia, jak odbywa się to w firmie, którą reprezentuje: *mamy po prostu osobę w obsłudze klienta, w takiej obsłudze priorytetowej, która jest w stanie być taka trochę nadproceduralna [...] oni są w stanie po prostu w sposób szybki działać.* Zatem można uznać, iż media społecznościowe wymuszają takie działania, które pozwalają na rozstrzygnięcie określonych kwestii poza normalnym trybem. Dzięki wyłapywaniu i traktowaniu takich sytuacji jako symptomy zagrożenia udaje się bezpiecznie przeprowadzić firmę przez problemy dotyczące np. natury wizerunkowej, które się jeszcze nie pojawiły, ale potencjalnie mogą zaistnieć.

Media społecznościowe uznawane są zatem również za nieformalny kanał dotarcia do firmy w celu rozwiązania problemów. To dlatego, jak wskazuje rozmówca reprezentujący świat nauki, stanowią one często kluczowy kanał wskazywania błędów z nadzieją, że te zostaną szybko rozwiązane. Social media stają się tubą do nagłaśniania informacji trudnych, krytycznych. W takiej sytuacji istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że inna redakcja, np. duży portal internetowy, zainteresuje się tematem. Social media traktowane są przez niektórych jako ostateczność, ale także jako krzyk rozpacz. W ten sposób tacy nadawcy wzbudzają często ogromne zainteresowanie połączone z empatią, a na przeciwległym biegunie staje firma, która musi się zmierzyć z problemem wywołanym

przez pojedynczego klienta. Jak dodaje badany podczas pogłębionego wywiadu przedstawiciel świata nauki: *Są one [social media] dla wielu odbiorców nie tylko sposobem na przekazanie swoich obaw, wątpliwości, ale także ostatnią deską ratunku, dlatego ludzie ci tworzą najczęściej krytyczny przekaz i wysyłają go do firmy, mając cały czas jednak nadzieję, że nagłaśniając w ten sposób problem, [sprawia, że] zostanie on zauważony i rozwiązany.* Kontakt z firmą za pośrednictwem mediów społecznościowych wykorzystywany jest w sprawach reklamacyjnych, ale nie tylko, staje się zjawiskiem powszechnym i ze względu na rozwój social mediów będzie musiał być przez podmioty gospodarcze brany pod uwagę jako stały element procedur.

Współcześnie wiele przedsiębiorstw nie tylko posiada procedury związane z obsługą mediów społecznościowych, prowadzonymi w nich działaniami czy odpowiednim reagowaniem, ale także dokonuje stałych analiz tego, co ukazuje się w social mediach. Firmy te często realizują stały monitoring, który wspiera je szczególnie w sytuacjach zagrożeń czy ataków. Można wówczas szybko wychwycić wszystko to, co pojawia się wokół przedsiębiorstwa. Ułatwia to ocenę zagrożeń, jakie dotyczą firmę, i podejmowanie działań zaradczych. Monitoring pozwala np. na określenie, czy mamy do czynienia z pojedynczym zdarzeniem, które nie będzie miało wpływu na wizerunek przedsiębiorstwa, czy ze zmasowanym atakiem. Uczestniczący w badaniu menedżer reprezentujący firmę telekomunikacyjną zauważa, iż *ataki na firmę poprzez media społecznościowe mogą być zorganizowane w taki sposób, że zbiera się grupa ludzi, którzy hejtują jakąś usługę czy nowy produkt, no i oni przypuszczają szturm na firmę, produkt, usługę.* Przedsiębiorstwa nie zawsze są w stanie taki atak odeprzeć, często nie mogą tego zrobić od razu, ale monitorowanie sytuacji ułatwia podejmowanie decyzji, które pomogą przez te zdarzenia przejść. Trzeba w tym miejscu jeszcze zauważyć, iż na rynku działają podmioty wyróżniające się największą świadomością potrzeby prowadzenia działań monitorujących media społecznościowe. Według uczestniczącego w badaniu menedżera reprezentującego firmę monitorującą media są to przedsiębiorstwa z branży B2C, działające w segmencie dóbr szybko zbywalnych, produktów, które związane są z codziennym użytkowaniem. Wskazany rozmówca dodaje, iż *najmniejsza świadomość wykorzystania monitoringu social mediów dotyczy sektora publicznego i ciężkiego przemysłu, tam, gdzie relacja odbywa się na poziomie B2B, a nawet gdy mówimy o firmach, które świadczą specjalistyczne i niszowe usługi.*

Podmioty funkcjonujące na mocno konkurencyjnym rynku są często obiektem silnej krytyki, która uzewnętrznia się za pośrednictwem mediów, w tym społecznościowych. Ze względu na powszechność social mediów właśnie tam najczęściej negatywne komentarze

namnażają się, dochodzi do eskalacji i rozwija się kryzys. Niekiedy sytuacje trudne pogłębiane są przez pośpiech w wysyłaniu materiałów, odpowiedzi, informacji, przez prezentowanie ich bez głębszej analizy. Uzupełniając ten temat, uczestniczący w badaniu reprezentant świata nauki zauważa, iż *hejt i inne formy negatywnego oddziaływania w sieci stały się zjawiskami, które dotykają każdą markę, coraz więcej osób. Nie sposób się przed nim ustrzec, szczególnie że wiele osób, które prowadzą swoje profile w sieci, nie rozumie bądź nie chce rozumieć, że wszystko, co napiszą, pozostaje w sieci i ma swój dalszy ciąg*. Przywołany rozmówca wskazuje również na istotną rolę Twittera jako kanału, za pomocą którego generowane i rozwijane są kryzysy: *Jednym z poważniejszych kanałów komunikacyjnych, które według badanych przyczynia się do powstawania i eskalacji kryzysów, jest Twitter. Często jedno słowo decyduje o postrzeganiu całości przekazu. Jego zrozumienie jest zatem istotne*. Od twittów, szczególnie tych pojawiających się w sferze publicznej, zaczynają się kryzysy. Bywa, że politycy nie sprawdzają danych, które rozpowszechniają, albo przekazują dalej informacje mające charakter kryzysogenny. Wszyscy uczestnicy badania zgadzają się ze stwierdzeniem, że te negatywne zjawiska będą przybierały na sile, co stało się szczególnie widoczne podczas pandemii COVID-19.

Bardzo ważną kwestią, na którą zwracali uwagę uczestnicy badania, jest rozdzielanie kont prywatnych od służbowych. Menedżer komunikacji w firmie telekomunikacyjnej zauważa, że *w mediach społecznościowych to jest stały problem, bo nie zawsze jest rekomendowane wbrew pozorom zakładanie na dzisiejszym etapie kont służbowych w momencie, kiedy ktoś funkcjonuje od lat z kontem prywatnym, które jest traktowane jako też służbowe. I tutaj kwestia formalna nie nadąża za stanem faktycznym i to jest dyskusyjne po prostu, czy powinno się nagle po wielu latach kogoś funkcjonowania zakładać mu nagle konto służbowe, kiedy chcemy dążyć do pewnej też naturalności*. Profil w mediach społecznościowych to swego rodzaju wizytówka danej osoby, która wbrew pozorom reprezentuje nie tylko ją samą, a także podmioty, z którymi pozostaje w relacji. Dodatkowo wpływa na jakość prowadzenia komunikacji. Stąd też wielu pracodawców przykładą coraz większą wagę do tego, aby sprawdzić podczas procesu rekrutacji to, co komunikują na swoich prywatnych kontaktach ich potencjalni pracownicy. W tym kontekście warto wspomnieć również o stylu narracji. Czasem bywa tak, że styl osoby, która prowadzi firmowe konto w mediach społecznościowych, wiązany jest z przedsiębiorstwem. W związku z tym zmiana pracownika prowadzącego dany profil może mieć wpływ na ostateczny odbiór narracji. Niekiedy modyfikacja jest koniecznym wynikiem takiej decyzji operacyjnej lub strategicznej, jak np. wejście na Giełdę Papierów Wartościowych.

Współcześnie firmy dbają także o to, aby rozpowszechniane przez nie same lub ich pracowników treści były zgodne z obowiązującym kodeksem wewnętrznym. Jak wskazuje badany prawnik: *Kodeksy są i będą popularnym narzędziem dyscyplinującym, choć z pewnością nie wyeliminują błędów.* W tego typu dokumentach zawiera się zasady dotyczące publikowania np. zdjęć czy relacji z wydarzeń korporacyjnych na prywatnych kanałach społecznościowych. Uczestniczący w badaniu menedżer zajmujący się komunikacją, pracownik firmy telekomunikacyjnej, potwierdza istnienie takich regulacji: *Tak jest i on [kodeks] nie dotyczy tylko [...] kwestii związanych z wizerunkiem, tylko on dotyczy np. stylu i sposobu komunikowania się, nieurazania innych.* Firma, którą reprezentuje wspomniany rozmówca, oczekuje, że jej kadra w komunikacji zewnętrznej będzie przestrzegać zasad i reguł bazujących na szacunku do człowieka, etycznych. Te kwestie są w niektórych przedsiębiorstwach uregulowane. Dąży się do tego, aby pracownicy rozumieli konsekwencje publikowania określonych treści dla nich samych i firmy. Jednak jak dodaje uczestniczący w badaniu reprezentant świata nauki, nawet regulacje nie zawsze są w stanie ochronić przed problemami: *Bywały takie sytuacje, w których do kryzysu firmy doprowadza nieodpowiedzialny pracownik (przykład: firma Panasonic), który publikując i komentując materiały, np. na LinkedIn, w sposób wulgarny, nie zdawał sobie sprawy z tego, że nie reprezentuje tylko swoich poglądów w temacie, ale także naraża na szwank wizerunek firmy.* Kryzys, o którym wspomina respondent, odbił się niezwykle dużym echem w środowisku public relations oraz w mediach. Przyniósł on konsekwencje wizerunkowe zarówno dla korporacji, jak i samego pracownika.

Warto w tym miejscu przypomnieć, iż kontrola jakości treści, weryfikacja prawdziwości danych jest lepsza w mediach tradycyjnych niż społecznościowych. W social mediach przekłamania i fake newsy są czymś, nad czym trudno zapanować. Istnieje coraz większa potrzeba wprowadzania mechanizmów sprawdzania wiarygodności informacji. Służy temu także monitoring mediów i portale weryfikujące fakty. Jak wynika z wypowiedzi ekspertów uczestniczących w badaniu, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z zagrożeń, jakie niesie za sobą zjawisko fake newsów, w związku z czym prowadzą odpowiednie działania mające na celu zapobieganie ich niepożądanym skutkom. Wyniki badania jakościowego potwierdzają więc ostatecznie prawdziwość hipotezy H3.

Współcześnie nie tylko firmy, ale również redakcje planują tematy w oparciu o analizę treści i trendów w mediach społecznościowych. Social media w pewnym sensie zastępują tradycyjną „prasówkę”. Potwierdza to uczestniczący w badaniu redaktor naczelny jednego z kluczowych polskich portali ogólnotematycznych: *Absolutnie tak [...] w zasadzie można*

*powiedzieć, że to już tak jest, że tak działamy. I nawet ja, czując się człowiekiem, który dość mocno był przywiązany do porannej prasówki, do czytania gazet, gdzieś tam chyba trochę przestał to robić, szczerze mówiąc. To wynika też, to trzeba powiedzieć sobie jasno, ze słabości gazet, bo mamy właściwie trzy, cztery tytuły. Jeden jest taki, że mu nie ufam, drugi jest taki, że totalnie się – brakuje mi jakiegoś mądrego, cenzuralnego słowa – że totalnie upadł, no i trzeci i czwarty, które są w miarę dobre, ale są w zasadzie branżowe. I dwa tabloidy, które jakoś tam funkcjonują [...] dobrze wiedzieć, co tam się dzieje. Można zauważyć, iż w znacznej części tematy, które są omawiane na kolegium, wcześniej zostają przefiltrowane w taki sposób, że źródłem wiedzy dziennikarzy są media społecznościowe. Nie wszystkie jednak prezentowane tam informacje mają potencjał, który pozwoli na zbudowanie przestrzeni do komunikowania w mediach tradycyjnych. Jak zauważa przywołany już redaktor: *są takie rzeczy, które dotyczą dużych grup społecznych, i one właściwie jak w banku mają określony poziom klikalności*. Zatem im większy jest stopień potencjalnego rozpowszechnienia danej informacji, tym bardziej rośnie prawdopodobieństwo, iż dany materiał z mediów społecznościowych przeniesie się do tradycyjnych. Czasem nawet błahe tematy, których atrakcyjność wynika z zainteresowania osobą, firmą czy tematem, mogą zostać rozpowszechnione w szerokim zakresie. Potwierdza to też uczestniczący w badaniu przedstawiciel świata nauki, który z uwagi na realizację wielu naukowych projektów dotyczących tego obszaru tematycznego także został poproszony o odniesienie się do kwestii związanych właśnie z mediami. Zauważa on m.in., że *media poszukują tematów, a tematy są tam, gdzie ludzie. Ci zaś bardzo dużo czasu spędzają w mediach społecznościowych, dlatego efekt jest taki, że dziennikarze też poszukują inspiracji dla siebie właśnie w tych miejscach. Są w mediach społecznościowych, aktywnie uczestniczą w życiu, czy to za pośrednictwem profili na Facebooku czy bardzo często na Twitterze. Tam szukają tematów w zależności od zakresu zainteresowań. Te tematy, które są poruszane w mediach społecznościowych, bywają inspiracją do napisania artykułów bądź podjęcia konkretnych, ważnych kwestii*.*

Istnieją zasady i reguły, które wpływają na specyficzne podejście do zarządzania komunikacją przy wykorzystaniu mediów społecznościowych, i to nie tylko w redakcjach. Są one ściśle powiązane z algorytmami wykorzystywanymi np. przez Facebooka. Dziennikarze również mają swoje profile w mediach społecznościowych. Różnie w redakcjach podchodzi się do tematu korzystania z poszczególnych serwisów. Uczestniczący w badaniu redaktor komentuje to tak: *Temat jest trudny i podejście jest różne. Ja jestem trochę zniesmaczony tym, jak widzę, jak codziennie kompromitują się dziennikarze na Twitterze i robią coś, co jest zupełnie mi obce, i mam z tym w ogóle duży problem*. W znacznej

części redakcji nie stosuje się twardego kodeksu. Bywają jednak sytuacje, które wymuszają na zarządzających mediami określone reakcje. *Miałem dwa przypadki, kiedy musiałem interweniować. Poważne przypadki, kiedy musiałem interweniować. W jednym było to linkowanie treści konkurencji przez mojego dziennikarza. I to konkurencji, co do której mam bardzo poważne zastrzeżenia* – opowiada przywołany wyżej rozmówca. W korporacjach znacznie bardziej rygorystycznie przestrzega się wytycznych. W redakcjach obowiązuje większa dowolność, która wynika w znacznej mierze z zaufania, jakim redaktor naczelny obdarza swój zespół, oraz specyfiki zawodu dziennikarza. Kwestie regulacji są jednak rozważane nawet tutaj. *Ja też się nad tym zastanawiałem, czy nie powinienem tego uregulować, ale dziś mam takie wrażenie, że dziennikarze w mojej redakcji po prostu nie sprawiają wielkich problemów, że czują, co jest dopuszczalne* – stwierdza uczestniczący w badaniu redaktor naczelny.

W podsumowaniu należy wskazać, iż badania jakościowe przyniosły potwierdzenie dla wielu kwestii, które zostały poddane analizie w części ilościowej projektu oraz w rozdziałach teoretycznych niniejszej dysertacji. Zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe potwierdziły zmiany, jakie zachodzą w firmach w związku z rozwojem mediów społecznościowych, i dowiodły ich nieuchronności. Wyniki wskazują także na konieczność podejmowania aktywności, które umożliwią bezpieczne prowadzenie firmy w obszarze komunikacyjnym w obliczu pojawiania się coraz to nowych wyzwań związanych z ewolucją mediów społecznościowych i zmianami postaw społecznych wynikających z tej ewolucji.

Podsumowanie i wnioski

Niniejsza dysertacja w całości poświęcona jest problemowi wpływu zmian zachodzących w mediach społecznościowych na sposób prowadzenia komunikacji w przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem dbałości o bezpieczeństwo wizerunkowe. Jest to opracowanie wielu zmiennych, które wpływają na firmę w takich obszarach, jak rozwój mediów społecznościowych w kontekście ich wykorzystywania w komunikacji, ale także wpływu na wizerunek. U podstaw analiz przeprowadzonych na potrzeby dysertacji legły badania, które miały na celu określenie, na ile posiadanie przez przedsiębiorstwa odpowiednich struktur oraz kompetencji pozwalających na komunikowanie w social mediach ma wpływ na problemy natury wizerunkowej i biznesowej. Tak postawiony problem wywołał potrzebę pogłębienia tematu. Autor opracowania sformułował szczegółowe pytania dotyczące mediów społecznościowych oraz ich ewolucji, które mają wpływ na zmiany sposobu komunikacji, badania wydźwięku prowadzonych przez firmy działań, a także kwestii przygotowania na zagrożenia, jakie wiążą się ze zjawiskiem fake newsów w kontekście prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności.

W pierwszej kolejności warto wskazać, iż współcześnie media społecznościowe odgrywają istotną rolę w komunikowaniu, przy czym w sposób szczególny należy podkreślić, że jest to płaszczyzna, na której coraz częściej dochodzi do wywoływania i eskalacji zagrożeń kryzysowych. Większość uczestników badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji twierdzi, iż kryzys najczęściej rozpoczyna się w mediach społecznościowych. To social media są zatem ogniwem zapalnym, gdzie znajduje się źródło problemu wizerunkowego, który potem eskaluje do otoczenia. Firma, która nie zorganizuje określonych struktur komunikacyjnych, będzie miała utrudnione zadanie, jeśli chodzi o budowanie i ochronę wizerunku. Co istotne, znaczna część respondentów uznaje, iż reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa są dobrze przygotowane na ochronę wizerunku

w mediach społecznościowych (51,8%). Przeciwnego zdania był zaledwie co piąty ankietowany (19,8%), który zauważał braki w tym aspekcie (wykres 8).

W trakcie projektu badawczego analizie poddana została również kwestia przygotowania firm na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowych. Celem było m.in. znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób struktury funkcjonujące w ramach przedsiębiorstw są gotowe na to, by działać w toku permanentnych zmian w infosferze, ale także odpowiednio na nie reagować. Badania pokazują, że ważnym elementem działań zespołów wewnętrznych w firmach jest przygotowanie i opracowywanie wielu różnych scenariuszy działania. Jest to o tyle istotne, że daje wielu podmiotom możliwość bezpiecznego przejścia przez problemy, z którymi walczą, gdy dojdzie do kryzysu. Przygotowanie to mocniejsze struktury, a co za tym idzie – również możliwość odpowiedniego reagowania. Jednym z jego ważnych elementów składowych jest stosowna dokumentacja – niezbędna do zarządzania w czasach kryzysu wizerunkowego, ale też zanim jeszcze do niego dojdzie. Nie jest ona co prawda gwarantem i nie zabezpiecza firmy całkowicie, ale pełni rolę silnego wsparcia. Może także pomóc podczas szkoleń i przygotowywania kadr na wypadek potencjalnych zdarzeń kryzysowych. Posiadanie opracowanego planu zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych zadeklarowało 40,9% respondentów badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji (wykres 9).

Prowadząc komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, firmy powinny uwzględnić zagrożenia wynikające z powstawania plotek oraz szerokiej dystrybucji nieprawdziwych informacji. Ponad dwie trzecie przebadanych w toku prac nad dysertacją osób (67,5%) stwierdziło, że właśnie tego typu czynniki mogą wywoływać kryzys wizerunkowy w przedsiębiorstwie (wykres 13). Plotki i nieprawdziwe informacje stanowią obecnie poważne zagrożenie dla podmiotów działających na rynku i będą najprawdopodobniej coraz częstszym problemem, z którym muszą mierzyć się firmy często nieprzygotowane do reagowania w sytuacji, gdy dojdzie do takich zdarzeń. Przygotowanie na wypadek kryzysów musi zatem uwzględniać również ten aspekt, a ponadto powinny się nim zajmować nie tylko działy HR, ale też zespoły odpowiedzialne za komunikowanie w przedsiębiorstwach.

Jednym z kluczowych elementów mających wpływ na współcześnie działające podmioty i ich wizerunek, czego dowodzą badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji, są inspirowane ataki użytkowników w internecie (55,3%) (wykres 14). Można stwierdzić, iż zdarzenia tego typu mają miejsce coraz częściej. Przygotowanie firm na wypadek sytuacji trudnych musi więc uwzględniać także tego typu kwestie. Ataki na

przedsiębiorstwo mogą pochodzić z różnych stron. Niekiedy mają tło lub kontekst polityczny, innym razem ich źródłem jest działanie konkurencji, ale mogą również wynikać z aktywności takich użytkowników internetu, których typowym zachowaniem jest sianie dezinformacji. Cechą wspólną tych ataków jest fakt, że nie wynikają one z konstruktywnej krytyki, a celem ich autorów nie jest wyrażenie zdania w oparciu o rzeczowe argumenty. Niekiedy są wyrazem frustracji lub zazdrości, ale też nieuzasadnionej niczym agresji. Zdarza się, że aktywność użytkowników sieci ewoluuje od zwykłego wyrażania negatywnych emocji w kierunku typowych działań, które określa się mianem hejtu. Cyberataki są groźne i potencjalnie stwarzają istotne niebezpieczeństwo dla każdej marki, jeśli są realizowane systemowo i z rozmysłem, a także z wykorzystaniem wielu dostępnych kanałów. Mając na uwadze powyższe, przedsiębiorstwa powinny reorganizować struktury w taki sposób, aby uwzględniały również zabezpieczenia w tym obszarze. Należy szkolić poszczególnych członków zespołów, aby wzmocnić ich kompetencje i umiejętności w rozpoznawaniu hejtu, agresji, ale też w obszarze odpowiedniego reagowania na tego typu zjawiska.

Innym ważnym czynnikiem zidentyfikowanym w trakcie analiz prowadzonych w ramach niniejszej dysertacji, który wpływa na powstawanie i eskalację sytuacji kryzysowych, jest komunikacja zewnętrzna. Prawie dwie trzecie badanych (63,8%) zaobserwowało, że popełniane przez przedsiębiorstwa błędy w tym obszarze mogą przyczynić się do problemów związanych z wizerunkiem (wykres 15). Ważne jest przy tym nie tylko opracowanie odpowiednich planów komunikacji, ale i wysyłanie przekazów w taki sposób, aby już w czasie tworzenia komunikatów eliminować zagrożenia, a nie reagować dopiero wówczas, gdy do kryzysu dojdzie.

Wśród pozostałych czynników, które mogą wywołać kryzys o wymiarze wizerunkowym, są konflikty z konkurencją oraz zła sytuacja finansowa firmy. Na pierwszy z nich wskazało trzech na pięciu respondentów (59,5%) (wykres 16). Konkurencja jest bezpośrednio zainteresowana stwarzaniem zagrożenia podmiotom, z którymi rywalizuje o rynek i klientów, dlatego również ten aspekt należy uwzględnić, organizując aktywności zespołów wewnętrznych w zakresie przygotowania na wypadek kryzysu. Ponadto prawie jedna trzecia ankietowanych twierdzi, że ze złej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa może narodzić się kryzys wizerunkowy, który ma szansę wybrzmieć zarówno wewnątrz firmy, jak i poza jej strukturami (wykres 17). Z jednej strony – przedsiębiorstwo musi się wówczas mierzyć z pogorszeniem atmosfery pracy, co wynika z reakcji pracowników na problemy, z zachwiania ich poczucia bezpieczeństwa, które jest ważnym składnikiem

pracy. Z drugiej strony – zła kondycja finansowa przekłada się na zaburzenia w relacjach pomiędzy firmą a jej kontrahentami, np. dostawcami, co może w konsekwencji wywoływać i pogłębiać kolejne zdarzenia. Na kryzysy wizerunkowe mogą mieć wpływ także katastrofy, awarie i wypadki przy pracy. Tak twierdzi niemal połowa badanych przedsiębiorców (46,7%) (wykres 18), dlatego przygotowuje się różnego rodzaju plany na wypadek zaistnienia tego typu zdarzeń. Niezwykle istotne jest wówczas odpowiednie komunikowanie, przekazywanie informacji do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, czyli zarówno do pracowników, jak i np. mediów.

Ostatnimi wymienionymi czynnikami, które – jak zauważają badani – mogą przyczyniać się do powstawania i eskalacji kryzysów natury wizerunkowej, są problemy wywołane przez partnerów biznesowych oraz kryzysy, z którymi się oni zmagają. Na pierwszy przypadek wskazała przeszło jedna piąta respondentów (wykres 19), zatem jest to dość poważne ograniczenie dostrzegane przez badanych. Równie ważnym czynnikiem przyczyniającym się do powstania kryzysu są sytuacje trudne, które jednak nie dotyczą bezpośrednio firmy, ale jej partnerów biznesowych. Takie zdarzenia, jak twierdzi ponad jedna trzecia badanych (wykres 20), także mogą się przełożyć na kryzys w przedsiębiorstwie. Jeśli dwa podmioty gospodarcze wiążą ścisłą relacją, problemy mogą rozprzestrzenić się z jednego na drugi.

Niezwykle ważnym elementem przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji badania okazało się pytanie dotyczące świadomości związanej z występowaniem kryzysów wizerunkowych. Zdecydowana większość respondentów (79,6%) określiła, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo nie doświadczyło tego typu zdarzeń w ciągu ostatnich dwóch lat, licząc od momentu, w którym zostało przeprowadzone badanie (wykres 21). Twierdząco na tak postawione pytanie wypowiedziała się jedna piąta ankietowanych (20,4%). Są to wyniki zaskakujące, które wskazują, iż osoby uczestniczące w projekcie badawczym albo nie rozumieją istoty tego zjawiska, albo kryzysem nazywają wyłącznie poważne, zagrażające egzystencji zdarzenia, być może nawet o innym niż wizerunkowy charakterze. Jest to o tyle niepokojące, że sam brak świadomości jest jednym z czynników, który może doprowadzić do sytuacji kryzysowej, dlatego tak ważne jest podejmowanie przez firmy działań edukacyjnych w tym zakresie. Dodatkowo warto zauważyć, iż spośród badanych przedsiębiorstw tylko pojedyncze przyznają się do tego, że kryzys w ich przypadku można uznać za stały element funkcjonowania.

Jeśli chodzi o skutki zdarzeń kryzysowych, uczestnicy realizowanego na potrzeby niniejszej dysertacji projektu badawczego wskazywali, iż jedną z najpoważniejszych

konsekwencji jest fala negatywnej krytyki i opinii w mediach społecznościowych. Oprócz tego jako ważne aspekty zdarzeń o charakterze kryzysowym wymieniali pogarszający się wizerunek firmy oraz spadek zaufania do przedsiębiorstwa.

Co piąty badany (22,6%) twierdził, że media społecznościowe nie odegrały żadnej roli w kryzysie, którego doświadczyła reprezentowana przez niego firma (wykres 23). Co czwarty natomiast uważał, że miały one decydujący wpływ na powstawanie i eskalację sytuacji problemowej. Okazuje się, że social media uznawane są za kluczowy czynnik generujący trudności wizerunkowe w firmach. Przeszło połowa badanych (51,6%) stwierdziła, że właśnie ten rodzaj środka masowego przekazu generuje najwięcej zagrożeń dla działających na rynku podmiotów (wykres 24). Tym samym współcześnie social media odgrywają istotną rolę nie tylko w komunikowaniu pomiędzy użytkownikami, ale także w tworzeniu przestrzeni do powstawania i rozwijania sytuacji, które są newralgiczne i trudne z punktu widzenia firm i organizacji. Oprócz mediów społecznościowych sam internet również jest czynnikiem generującym zagrożenia i przyczyniającym się do ich rozpowszechniania. Oczywiście jest, że sieć nie tylko pozwala na realizację skutecznych działań sprzedażowych, wizerunkowych, marketingowych i zarządczych, ale też generuje zagrożenia. W związku z tym zamieszczane w tej przestrzeni treści wymagają stałego monitoringu, obserwacji i analizy oraz wyciągania na podstawie pozyskiwanej w ten sposób wiedzy wniosków.

Przygotowanie i obserwacja otoczenia to jedne z kluczowych działań, jakie powinny podejmować i podejmują firmy w związku z zagrożeniami, na które są narażone. Ponad połowa badanych (53%) zadeklarowała, że reprezentowane przez nich podmioty stosują monitoring mediów (wykres 29). Jako istotne działania ochronne podejmowane są także takie aktywności, jak budowa procedur czy analiza przekazów medialnych. Wykorzystuje się do tego celu różnorodne narzędzia analityczne, w tym audyt mediów społecznościowych. Dla wielu firm ochrona jest kwestią kluczową. W związku ze wzrostem liczby sytuacji kryzysowych i znaczenia sieci jako miejsca, w którym one powstają i niezwykle łatwo się rozprzestrzeniają, przedsiębiorstwa będą z pewnością w coraz szerszym zakresie podejmowały działania przygotowawcze i zabezpieczające wizerunek.

Mając na uwadze przedstawione wnioski z badań, należy odnieść się na koniec do postawionych w dysertacji hipotez. Wszystkie hipotezy poddawane weryfikacji, a więc zarówno hipoteza główna („Organizacje biznesowe nieposiadające odpowiednich struktur i kompetencji do reagowania na kryzysy w mediach społecznościowych są narażone w znacznie większym stopniu na problemy natury wizerunkowej i biznesowej”), ściśle

skorelowana z problemem badawczym, jak i wszystkie trzy hipotezy pomocnicze (H1: „Na skutek przemian zachodzących w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa zostały zmuszone do zmiany prowadzonych działań związanych z komunikowaniem i przystosowania się do nowych realiów”; H2: „W związku z rosnącym tempem przepływu informacji w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa dokonują coraz głębszych analiz treści za pomocą specjalistycznych narzędzi do monitoringu mediów”; H3: „Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z zagrożeń kryzysowych, w tym tych, które niesie za sobą zjawisko fake newsów, w związku z czym prowadzą odpowiednie działania mające na celu zapobiegnięcie niepożądanym skutkom”) zostały w istotnej części potwierdzone za pomocą wyników badań ilościowych i jakościowych oraz analiz materiału przedstawionego w trzech pierwszych rozdziałach. Autor dysertacji oczywiście miał wątpliwości w niektórych przypadkach co do oceny poszczególnych hipotez, jednak uznał, iż dogłębne zbadanie poszczególnych analizowanych obszarów może być przedmiotem dalszych prac. Niniejszym można uznać, że cel, jaki przyświecał dysertacji i zrealizowanemu na jej potrzeby badaniu, został osiągnięty.

Autor podczas realizacji badań napotkał szereg wyzwań. Do głównych zaliczały się kwestie pozyskania danych. Z uwagi na pandemię, która zburzyła normalne funkcjonowanie wielu firm, proces przeciągał się w czasie, co powodowało, iż gromadzenie danych nie przebiegało tak sprawnie, jak zostało to wstępnie założone. Problemem była także odpowiednia klasyfikacja przyjętych do badań podmiotów z operatu badawczego. Dysponując obecną wiedzą, autor mógłby zapewne poszerzyć operat badawczy o przedsiębiorstwa z innych kategorii niż przyjęte w badaniu. Ułatwiłoby to z pewnością proces pozyskiwania danych. Warto również zauważyć, iż uzyskane w toku badań wnioski wymagają kontynuacji. Temat jest na tyle obszerny, zaś rynek tak dynamicznie się zmienia, że istnieje konieczność poszerzania potencjału wiedzy zgromadzonego w toku badań.

Bibliografia

- Adamus-Matuszyńska A., *Rzecznik i wizerunek organizacji*, [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria. Praktyka. Konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat 2, Katowice 2010.
- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014.
- Aichner T., Jacob F., *Measuring the degree of corporate social media use*, „International Journal of Market Research” 2015, no. 57(2).
- Aktouf O., *Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?*, „The Academy of Management Review” 1992, no. 17(3).
- Ali M., *Marketing i public relations w małej firmie*, Helion, Gliwice 2005.
- Allcott H., Matthew G., *Social Media and Fake News in The 2016 Election*, „Journal of Economic Perspectives” 2017, no. 31(2).
- Alturas B., Almeida C., *Social networks as a platform for business marketing*, LCBR European Marketing Conference, Lisboa 2015.
- Alvesson M., *Organization: From Substance to Image?*, „Organizational Studies” 1990, no. 11.
- Aouil B., *Komunikowanie w internecie – narzędzia, specyfika i właściwości*, [w:] M. Wawrzak-Chodaczek (red.), *Komunikacja społeczna w świecie wirtualnym*, Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Art. 15a [Autoryzacja wypowiedzi prasowej], <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-prasowe-16791474/art-14-a>.
- Art. 31a [Obowiązek publikacji sprostowania], <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-prasowe-16791474/art-31-a>.
- ASAP Care 24, *Konsumenci, marki i nowa komunikacja. Raport z badania preferencji konsumentkich w kanałach online 2019*, <https://nowymarketing.pl/a/21987,asap-care-24-konsumenci-marki-i-nowa-komunikacja-raport>.
- Aula P., *Social media, reputation risk and ambient publicity management*, „Strategy and Leadership” 2010, nr 38(6).
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Bank danych, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>.
- Baradziej-Krzyżankowska E., *Jak sprawie współpracować z mediami w sytuacji kryzysowej – analiza przypadku*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2014, vol. 11, issue 1.
- Barańska B., *Spółeczna przestrzeń internetu*, [w:] R. Maćkowska (red.), *Public relations. Efektywne komunikowanie w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010.
- Barczak B., Bartusik K., *Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Encyklopedia zarządzania*, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Baruk A.I., *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2012, nr 3(4).
- Bednarek H., *Sztuka budowania wizerunku w mediach*, Wyższa Szkoła Kupiecka, Łódź 2005.

- Bednarska-Olejniczak D., *Komunikacja wewnętrzna – istotny element marketingu personalnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 4(42).
- Białas A., *7 skutecznych sposobów na kryzys wizerunkowy*, <https://brief.pl/7-skutecznych-sposobow-na-kryzys-wizerunkowy-adam-bialas/>.
- Biedermann M., Urbaniak M., *Image – czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 11.
- Bielawski P., *Zasady działania w sytuacjach kryzysowych*, [w:] R. Maćkowska (red.), *Public relations. Efektywne komunikowanie w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010.
- Bijańska J., *Od kryzysu do sukcesu. Rozważania w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa górniczego w sytuacji kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 101.
- Black S., *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2001.
- Bodziony A., *Biały wywiad*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Bia%C5%82y_wywiad.
- Bombiak E., *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, [w:] K. Pieniak-Lendzion, A. Marcysiak, T. Nowogródzka (red.), *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*, Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej Unitas, Siedlce 2015.
- Bora P., Porcja D., *Komunikowanie interpersonalne*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie_interpersonalne.
- Borucka A., *Komunikacja wewnętrzna w czasach kryzysu i pracy zdalnej. O czym muszą pamiętać działy HR?*, <https://hrbusinesspartner.pl/arttykul/komunikacja-wewnetrzna-w-czasach-kryzysu-i-pracy-zdalnej-o-czym-musza-pamietac-dzialy-hr>.
- Bożek M., *Fake news w dobie post-prawdy. Teoria i praktyka*, „Dydaktyka Polonistyczna” 2019, nr 5(14).
- Brylew T., *Rola internetowych kanałów w komunikacji marketingowej*, „Humanizacja Pracy” 2019, nr 4(298).
- Budzyński W., *Public relations. Strategia i nowe kierunki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008.
- Budzyński W., *Public relations. Wizerunek, reputacja, tożsamość*, Poltext, Warszawa 2017.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2002.
- Budzyński W., *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
- Buffer, *State of Social*, <https://buffer.com/state-of-social-2019>.
- Buhler R., *Coca-Cola Has Recalled Dasani Water Due to Parasite Worms-Fiction!*, <https://www.truthorfiction.com/coca-cola-recalled-dasani-water-due-parasite-worms/>.
- Buller L., *Rzecznictwo prasowe kontra dziennikarze*, [w:] R. Szwed (red.), *Spółeczeństwo wirtualne. Spółeczeństwo informacyjne*, Lublin 2003.
- Bunda M., *Młodzi ludzie nie radzą sobie z życiem*, polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1532103,1,mlodzi-ludzie-nie-radza-sobie-z-zyciem.read.
- Byers B.D., *Uses of Clinical Sociology in Crisis Intervention Practice*, <http://digitalcommons.wayne.edu/csr/vol5/iss1/11>.
- Całka A., *Wykorzystanie nowoczesnych technologii w komunikacji marketingowej ośrodków opieki zdrowotnej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace WNEiZ” 2015, nr 39.
- Caplan G., *Principles of Preventive Psychiatry*, Basic Books, New York 1964.

- Castells M., *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Castenfors K., *Diagnosing Crisis Management Presentation of an Instrument for Diagnostic Observation and Inquiry into Peacetime Social Crises*, Swedish Defense Research Agency, Stockholm 2001.
- Canter E.M., *Public relations*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2002.
- Chen Z.F., Cheng Y., *Consumer response to fake news about brands on social media: the effects of self-efficacy, media trust, and persuasion knowledge on brand trust*, „Journal of Product & Brand Management” 2020, vol. 29, no. 2.
- Chyliński M., *Obowiązek zachowania szczególnej staranności i rzetelności w zbieraniu materiałów prasowych a profesjonalizm dziennikarski*, „Studia Medioznawcze” 2014, nr 3(58).
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998.
- Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M., *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New York 2000.
- Cwalina W., Falkowski A., *Marketingpolityczny. Perspektywa psychologiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Cybulska J., *W świecie komunikacji. Komunikacja wewnętrzna w organizacji*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2011, nr 4.
- Czaplicka M., *Zarządzanie kryzysem w social media*, Helion, Gliwice 2014.
- Czechowska-Derkacz B., *Magia politycznych wizerunków w mediach. Aleksander Kwaśniewski i Andrzej Lepper. Studium przypadków*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2011.
- Czechowska-Derkacz B., Zimnak M., *Rzecznik prasowy. Oczekiwania i możliwości. Perspektywa teoretyczna i praktyczna*, Difin, Warszawa 2015.
- Czym się zajmujemy?*, www.gowork.pl.
- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Wódkowski A., *e-Uslugi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Davis A., *Wszystko, co powinieneś wiedzieć o PR. Odpowiedzi na 500 najważniejszych pytań*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Deloitte, *On the board's agenda. Crisis Management*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-risk-global-on-the-boards-agenda-crisis-management.pdf>.
- Dix G., Klaassen P., *Economics: A Science In Crisis?*, „Krisis” 2010, issue 3.
- Drzycimski A. (red.), *Komunikatorzy. Wpływ, wrażenie, wizerunek*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa–Bydgoszcz 2000.
- Drzycimski A., *Sztuka kształtowania wizerunku*, Business Press, Warszawa 1998.
- Dudek A., *Historia polityczna Polski 1989–2015*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2016.
- Dudek K., *Rola rzeczników prasowych w komunikacji i masowej*, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2015.
- Dudzik-Lewicka I., *Kryzys w przedsiębiorstwie – i co dalej? Studium przypadku*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2017, nr 1(22).
- Dutkiewicz W., *Przewodnik metodyczny dla studentów psychologii*, Dom Wydawniczy „Strzelec”, Kielce 1996.
- Eastham K.E., Coates D.D., Allodi F.O., *The Concept of Crisis*, „Canadian Psychiatric Association Journal” 1970, vol. 15, no. 5.
- Efstathiou P., *Crisis Management in the Health Sector: Qualities and characteristics of health crisis managers*, „International Journal of Caring Sciences” 2009.

- Evon D., *Were Dasani Products Recalled Due to a 'Clear Parasite'?*, <https://www.snopes.com/fact-check/dasani-recalled-clear-parasite/>.
- FB Earnings Presentation Q2 2021*, https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2021/q2/Q2-2021_Earnings-Presentation.pdf.
- Fearn-Banks K., *Crisis Communications. A Casebook Approach*, Taylor & Francis Group 2011.
- Fill M., Fill T., *Media Monitoring as an Element of Strategic Business Management*, „Social Communication Special Issue” 2018.
- Flieger M., *Dojrzałość procesu zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- Flieger M., *Image crisis management*, „Journal of Science of The Military Academy of Land Forces” 2013, no. 4(170).
- Flis J., *Samorządowe public relations*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Furman W., *Dominacja czy porozumienie? Związki między dziennikarstwem a public relations*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2009.
- Gajdka K., *Rzecznicy prasowi jednostek samorządu terytorialnego. Urzędnicy czy pijarowcy?*, [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria. Praktyka. Konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat 2, Katowice 2010.
- Gajdka K., *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów. Teoria i praktyka*, Universitas, Kraków 2012.
- Gajdka K., *Wypalenie zawodowe w profesji rzecznika prasowego*, [w:] K. Gajdka, Z. Widera, *Rzecznictwo prasowe. Teoria. Praktyka. Konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat 2, Katowice 2010.
- Gajlewicz M., Gajlewicz-Korab K. (red.), *Dziennikarstwo a public relations*, Difin, Warszawa 2015.
- Gaweł A., *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.
- Gawroński S., *Ekstremizm w mediach – program badawczy monitoringu prasy w Księstwie Lichtensteinu (2010–2016)*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2019, nr 3(239).
- Gawroński S., *Etyka współpracy dziennikarzy i rzeczników prasowych w ujęciu modelowym. Wyniki badań empirycznych*, [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations w samorządzie*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.
- Gawroński S., *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.
- Gerd A., *Fake news. Dlaczego im ulegamy. Albo: „Urządź wam świat tak, jak mi się podoba”*, „tekst i dyskurs – text und diskurs” 2019, nr 12.
- Giedroń K., *Public relations w administracji*, Wydawnictwa Profesjonalne Alpha Pro, Ostrołęka 2004.
- Gierwazik M., Szalek J., *Rzecznik prasowy a pracownik public relations*, Poznań 2002.
- Głowacki B., *Internet jako źródło informacji dla dziennikarza – mijanie się z prawdą a etyka dziennikarska*, „Studia Medioznawcze” 2015, nr 1(60).
- Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Goban-Klas T., *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1997.
- Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Społeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Fundacja Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999.

- Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Golka M., *Czym jest społeczeństwo informacyjne?*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2005, nr 4.
- Grębosz-Krawczyk M., *Komunikacja wewnętrzna w korporacji międzynarodowej – analiza przypadku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, nr 15(3).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Grunig J.E., Hunt T., *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston, New York 1984.
- Grzegorzczak A., Kościańczuk A., *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Hajduk G., *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3(70).
- Hajduk S., *Rzecznicy prasowi w działalności media relations*, „RocznikPrasoznawczy” 2012, nr 6.
- Hamilton Ch., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Hartley J., *Budowanie zrębów społeczeństwa informacyjnego w Japonii*, „Przekazy i Opinie” 1988, nr 1–2.
- Hipertekst*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/hipertekst;2560499.html>.
- Howard A., Scott R.A., *A proposed framework for the analysis of stress in the human organism*, „Behavioural Science” 1965, vol. 10, no. 2.
- IAB Polska, *Przewodnik po social media w Polsce 2019/2020*, <https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/01/IAB-Przewodnik-po-Social-Media-w-Polsce-2019-2020-1.pdf>.
- Infografika*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Infografika>.
- Institute for Public Relations, *2019 IPR Disinformation in Society Report*, <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2019-IPR-Disinformation-Study.pdf>.
- Interaktywnie.com, *Polski internet w styczniu 2021 roku. Oto najpopularniejsze aplikacje i portale*, <https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/polski-internet-w-styczniu-2021-roku-oto-najpopularniejsze-aplikacje-i-portale-260876>.
- Ireton Ch., Posetti Ch. (red.), *Journalism, 'fake news' & disinformation: handbook for journalism education and training*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris 2018.
- Jabłoński W., *Kreowanie informacji. Media relations*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Jałowiczor J., *Rzecznicy. Na każdy temat*, Słowa i Myśli, Warszawa 2014.
- James R., Gilliland B., *Crisis intervention strategies*, Cengage Learning, Belmont, CA 2012.
- Janc K., *Media społecznościowe w czasie pandemii – przykład profili wrocławskich rad osiedla na Facebooku*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 2020, nr 12.
- Janiak M., *Wizualizacja jako metoda przedstawiania wyników diagnozy systemu informacyjnego: case study polskich informatologów w XXI wieku*, [w:] R. Sapa (red.), *Diagnostyka w zarządzaniu informacją: perspektywa informatologiczna*, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2017.
- Jaska E., Omen P., *Zarządzanie kryzysowe w jednostkach samorządu terytorialnego, w perspektywie komunikacji medialnej*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2012, t. 14, z. 3.

- Jaska E., *Znaczenie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie*, „Journal of Turism and Regional Development” 2016, nr 5.
- Jaworska A., *Jak marki (nie) radzą sobie z kryzysem w social media. Przykłady zarządzania w kryzysie*, „Nowe Media” 2014, nr 4.
- Kaczmarek-Śliwińska M., (red.), *Organizacje i idee. Komunikowanie się w przestrzeni tradycyjnych i nowych mediów*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2015.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa 2015.
- Kaj A., *Właściwa komunikacja drogowskazem do sukcesu*, cz. 2: *Wskazówki dotyczące komunikacji na zewnątrz organizacji*, <https://marketerplus.pl/wlasciwa-komunikacja-drogowskazem-do-sukcesu-cz-2-wskazowki-dotyczace-komunikacji-na-zewnatrz-organizacji/>.
- Kakkar G., *Types of social media*, <https://www.digitalvidya.com/blog/types-of-social-media/>.
- Kaplan A., Haenlein M., *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons” 2010, no. 53.
- Kaznowski D., *Podział i klasyfikacja social media*, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media/>.
- Kemp S., *Digital 2020: Poland*, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-poland>.
- Kęsy M., *Spółeczeństwo informacyjne w rozwoju cywilizacyjnym ludzkości*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011.
- Klepka R., *Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 2.
- Knecht Z., *Public relations w administracji publicznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Knecht Z., *Racjonalne public relations. Budowa działu, instrumenty, studia przypadków*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Kochan M., *Slogany w reklamie i polityce*, WydawnictwoTrio, Warszawa 2005.
- Konecki K.T., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kopeć-Ziemczyk K., *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2018, nr 1.
- Krasowski R., *Czas gniewu. Rozkwit i upadek imperium SLD. Historia III RP/Lata 1996–2005*, Czerwone i Czarne, Warszawa 2014.
- Krasowski R., *Czas Kaczyńskiego. Polityka jako wieczny konflikt. Historia III RP/Lata 2005–2010*, Czerwone i Czarne, Warszawa 2016.
- Krasowski R., *Po południu. Upadek elit solidarnościowych po zdobyciu władzy. Historia III RP/Lata 1989–1995*, Czerwone i Czarne, Warszawa 2012.
- Krawczyk A., *Rzecznicy prasowi jako element procesu komunikacji społecznej urzędów, instytucji publicznych oraz firm komercyjnych*, [w:] S. Michalczyk (red.), *Media i komunikowanie w społeczeństwie demokratycznym. Szkice medioznawcze*, Humanitas, Sosnowiec 2006.
- Krugman P., *How did Economists Get It So Wrong*, „The New York Times” z 6 września 2009 r.
- Kryzys ekonomiczny*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kryzys-ekonomiczny;3928086.html>.
- Kulczycki E., *Teoretyzowanie komunikacji*, IF UAM, Poznań 2012.
- Kuzmanova M., *Contemporary Problems Related to Crisis Management of Organizations*, „Trakia Journal of Sciences” 2016, no. 3.

- Łaniewski P., *PR kryzysowy: skuteczna komunikacja w dobie kryzysu*, <https://www.pb.pl/konferencje/public-relations/pr-kryzysowy-skuteczna-komunikacja-w-dobie-kryzysu-998293>.
- Łaszyn A., *Media i Ty. Jak zarządzać kontaktem osobistym z dziennikarzami*, Message House, Warszawa 2017.
- Łaszyn A., Tomczyński K., Łaszyn B., Papuć K., Gora K., Garucka M., Młotek R., To-czyska K., *e-Kryzys. Jak zarządzać sytuacją kryzysową w internecie?*, Message House, Warszawa 2020.
- Lawson T., *Contemporary economics and the crisis*, „Real-World Economics Review” 2009, issue 50.
- Lerbinger O., *The crisis manager: facing risk and responsibility*, Lawrence Erlbaum As-sociates, Mahwah 1997.
- Leszkiewicz M., *Ikonografia jako forma edukacji w kulturze wzrokocentrycznej*, „Neodidagmata” 2011, nr 31/32.
- Linnell M., *Citizen Response In Crisis: Individual And Collective Efforts To Enhance Community Resilience*, „An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environ-ments” 2014, vol. 10(2).
- Łodyga M., *Marketingowe trendy 2020 – ważne trendy w marketingu, które można wy-korzystać w biznesie*, <https://premium-consulting.pl/blog/marketingowe-trendy-2020-wazne-trendy-marketingu/>.
- Macnamara J., *Research in Public Relations. A review of the use of evaluation and form-ative research*, <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/233/1/Macnamara-research%20in%20public%20relations.pdf>.
- Maj B., *Komunikacja wirtualna – możliwości i ograniczenia*, [w:] M. Wawrzak-Choda-czek (red.), *Komunikacja społeczna w świecie wirtualnym*, Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Majewski M., *Tak to się robi w polityce*, Czerwone i Czarne, Warszawa 2018.
- Martela I., Rot D., *Rzecznik prasowy. Kompetencje interpersonalne – wybrane problemy i zagrożenia*, Humanitas, Sosnowiec–Trnava 2011.
- Martela I., *Wybrane problemy i zagrożenia w sprawowaniu funkcji rzecznika prasowego*, [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria – praktyka – konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat 2, Katowice 2010.
- Mazur M., *Marketing polityczny. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- MDDP Akademia Biznesu, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Materiały szkoleniowe z zakresu: Efektywna komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzyso-wych*.
- Meng J., Reber B.H., Berger B.K., Gower K.K., Zerfass A., *North American Communi-cation Monitor 2018–2019*, <http://plankcenter.ua.edu/wp-content/uploads/2019/07/NACM-Report-Online1.pdf>.
- Mikulska A., Grębosz M., *Analiza komunikacji wewnętrznej w firmie produkcyjnej*, „Ze-szyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 48.
- Minorczyk-Cichy A., *Jak zirytować dziennikarza, czyli czego rzecznik prasowy robić nie powinien*, [w:] S. Michalczyk (red.), *Media i komunikowanie w społeczeństwie demokratycznym. Szkice medioznawcze*, Humanitas, Sosnowiec 2006.
- Miotk A., *Badania w public relations. Wprowadzenie*, Difin, Warszawa 2012.
- Mitroff I.I., Pearson Ch.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
- Mobile Institute, *Love 4 Brands*, <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/mi-pub/raporty/Love4BrandsDlaczegoKochamyMarki.pdf>.

- Murdoch A., *Język public relations*, Poltext, Warszawa 2000.
- Naguszewska A., *Rola rzecznika prasowego w administracji rządowej i samorządowej*, [w:] D. Tworzydło (red.), *Public relations. Materiały z II Kongresu PR*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003.
- News 4, *Coca-Cola Recalls Dasani Water After Clear Parasite Worm Was Found In Bottles Across U.S.*, <http://news4ktla.com/coca-cola-recalls-dasani-water-clear-parasite-worm-found-bottles-across-u-s/>.
- News, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/news.html>.
- Nowakowski M., *Infografika jako nowoczesna forma prezentacji danych biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2014, nr 35.
- Ojczyk J., *Autoryzacja wywiadu – proste przepisy, trudna praktyka*, <https://www.prawo.pl/biznes/autoryzacja-na-co-zwracac-uwage-w-praktyce,496346.html>.
- Ołędzki J. (red.), *Etyka w polskim public relations. Refleksje badawcze*, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr, Warszawa 2009.
- Ołędzki J., *Public relations i marketing medialny: zarządzanie komunikacją i wizerunkiem w nauce o mediach*, „Studia Medioznawcze” 2013, nr 4(55).
- Ołędzki J., Tworzydło D., (red.), *Leksykon public relations*, Newslina, Rzeszów.
- Ołędzki J., Tworzydło D., (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Ołtarzewska K., *Zarządzanie komunikacją kryzysową w serwisie społecznościowym Facebook za pomocą public relations. Analiza wybranych sytuacji kryzysowych w latach 2011–2015*, „Media – Biznes – Kultura” 2017, nr 3.
- Osińska V., Malak P., Bednarek-Michalska B., *Rozwój badań nad wizualizacją informacji*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis” 2016.
- Panasiuk A., *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(2).
- Paździor G., *Kryzys wizerunkowy i pracownicy w jego środku. Jak reagować?*, <https://www.pulshr.pl/employer-branding/kryzys-wizerunkowy-i-pracownicy-w-jego-srodku-jak-reagowac,70799.html>.
- PBI, *Polscy internauci we wrześniu 2020*, <https://pbi.org.pl/raporty/polscy-internauci-we-wrzesniu-2020/>.
- Pietras Z.J., *Decydowanie polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Pietrzak H., Hałaj J.B., *Rzecznik prasowy. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003.
- Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1995.
- Pluciennik J., *Badanie społeczności jako wyzwanie współczesnych badań marketingowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9(58).
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.
- Przybylski H. (red.), *Public relations. Teoretyczne i praktyczne aspekty sztuki komunikowania*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008.
- Pusz I., Janiczak M., *Reputacja*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Reputacja>.
- Pytlińska-Bukwa B., *Potrzeby człowieka, stres, komunikacja interpersonalna wobec kryzysu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. 11, z. 9.
- Rapoport L., *The state of crisis: Some theoretical considerations*, „Social Service Review” 1962, vol. 36, no. 2.

- Read A., *The State of Social 2018. Report: Your Guide to Latest Social Media Marketing Research*, <https://buffer.com/resources/state-of-social-2018>.
- Regester M., *The Practice of Public Relations*, Butterworth Heinemann, Oxford 1995.
- Reich T., *Jak dbać o wizerunek w mediach społecznościowych*, Słowa i Myśli, Lublin 2016.
- Rejman A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie na przykładzie działalności firmy World Courier*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 538.
- Reynolds B., *State of the Sector 2021: trends, transformations and internal communication*, <https://www.ajg.com/employeeexperience/insights/state-of-the-sector-2021/>.
- Rozwadowska B., *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002.
- Ruggiero A., Vos M., *Social Media Monitoring for Crisis Communication: Process, Methods and Trends in the Scientific Literature*, „Online Journal of Communication and Media Technologies” 2014, vol. 4, issue 1.
- Runciman W.B., Merry A.F., *Crises in clinical care: an approach to management*, „Qual Saf Health Care” 2005, no. 14.
- Rydzak W., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Saliniewicz W., *Infografika to obraz, który łatwo sprzeda trudny temat. Sprawdź, jak ją zaprojektować*, <http://www.projektowaniegraficzne.pl/jak-zaprojektowac-infografike/#1>.
- Samardakiewicz E., Gorbaniuk O., *Zarządzanie antykryzysowe a wizerunek firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147).
- Seitel F.P., *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2013.
- Silverman C., Singer-Vine J., *Most Americans Who See Fake News Believe It*, *New Survey Says*, <https://www.buzzfeednews.com/article/craigsilverman/fake-news-survey>.
- Singh T., Sinha R., *The Impact of Social Media on Business Growth and Performance in India*, „International Journal of Research in Management & Business Studies” 2017, no. 4(1).
- Śłodowski H., *Psychologiczne wyzwania kryzysu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. 11, z. 1.
- Smerecka E., *Narzędzia do tworzenia infografiki i ich wykorzystanie w edukacji medialnej*, <http://knm.uksw.edu.pl/narzedzia-tworzenia-infografiki-wykorzystanie-edukacji-medialnej/>.
- Smoląg K., Ślusarczyk B., *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, „Studia i Prace WNEIZ” 2018, nr 52(2).
- Śnihur J., *Ochrona wizerunku firmy w sytuacji kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, nr 5.
- Sobol E. (red.), *Mały słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Statista, *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2020*, <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>.
- Stolarczyk A., *Siedem najczęściej spotykanych grzechów głównych polskiego biznesu w podejściu do public relations*, [w:] G. Maj (red.), *Public relations w systemie komunikacyjnym organizacji*, Wyższa Szkoła Handlowa, Radom 2004.
- Święćkowska T., *Public relations a demokracja*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2008.

- Sypniewska B.A., *Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2015, t. 21.
- Sypniewska B.A., *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2013, t. 18.
- Szewczyk A., *Spoleczeństwo informacyjne – nowa jakość życia społecznego*, [w:] A. Szewczyk (red.), *Spoleczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, Difin, Warszawa 2007.
- Szews P., *Wizualizacja przekazu w dziennikarstwie. Infografika i data journalism w wybranych mediach*, praca doktorska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Filologiczny, Katedra Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Łódź 2017.
- Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, ZFPR, Warszawa 2006.
- Sztumski J., *Wstęp do metodologii i technik badań społecznych*, Śląsk, Katowice 1995.
- Szuba P., Tworzydło D., *Metody i techniki pomiaru działań public relations wykorzystywane w branży public relations*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2020, vol. 35, issue 1.
- Szymańska K., *Przegląd poglądów na rolę komunikacji w organizacji*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2013, nr 1–4.
- Tabernaacka M., Szadok-Bratuń A., *Public relations w sferze publicznej. Wizerunek i komunikacja*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Tandoc E., Lim Z., Ling R., *Defining “Fake News”: A typology of scholarly definitions*, „Digital Journalism” 2017, no. 6(3).
- Tarczydło B., *Komunikacja w warunkach kryzysu a wizerunek organizacji – wyniki badań*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Encyklopedia zarządzania*, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- The Economist, *Economics briefs. Six big ideas*, academia.edu/33693062/Economics_briefs_Six_big_ideas.
- Trębecki J., *Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
- Tworzydło D., *Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3(70).
- Tworzydło D., *Public relations praktycznie*, Newslime, Rzeszów 2017.
- Tworzydło D., *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym. Metody, procedury, reagowanie*, Difin, Warszawa 2019.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
- Vasli P., Dehghan-Nayeri N., *Emergency nurses’ experience of crisis: A qualitative study*, „Japan Journal of Nursing Science” 2016, no. 13.
- Walas-Trębacz J., Ziarko J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
- Wańczyk P., *7 powodów, dla których monitoring mediów jest ważny dla Twojego biznesu*, <https://brand24.pl/blog/monitoring-mediow-korzysci/>.
- Wawer M., Rzemieniak M., *Budowanie wizerunku pracodawcy w mediach społecznościowych w rekrutacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 712.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1985.
- Wilk A.M., *Państwo w dobie społeczeństwa informacyjnego – perspektywa strategicznych zmian*, [w:] R. Skubisz (red.), *Internet 2000. Prawo – ekonomia – kultura*, Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin 2000.

- Witczak I., *Istota i strategia wizerunku firmy*, „Handel Wewnętrzny” 1998, nr 6.
- Wojcik K., *Publicrelations od A do Z*, Placet, Warszawa 2001.
- Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005.
- Wójcik M., *Rola wizualizacji danych w komunikacji naukowej. Nowe sposoby wizualizacji danych*, „Przegląd Biblioteczny” 2017, nr 2.
- Wojtas T., *Farmy trolli internetowych to margines branży marketingowej, poważne firmy z nich nie korzystają (opinie)*, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/farmy-trolli-internetowych-to-margines-branz-y-marketingowej-powazne-firmy-z-nich-nie-ko-rzystaja-opinie>.
- Wróblewski R., *Państwo w kryzysie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2001.
- Wróblewski R., *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2010, t. 14, nr 87.
- Zacłona T., *Zarządzanie wizerunkiem uczelni niepublicznych*, [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010.
- Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 86.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Zasępa R., *Minimalna liczebność próby*, <https://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2759,pojecie.html>.
- Zelek A., *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2.
- Zhang B., Vos M., *Social Media Monitoring: Aims, Methods, and Challenges for International Companies*, „Corporate Communications An International Journal” 2014, no. 19.
- Zhang Ch., Gupta A., Kauten Ch., Deokar A., Qin X., *Detecting Fake News for Reducing Misinformation Risks Using Analytics Approaches*, „European Journal of Operational Research” 2019, no. 279.
- Zimniak-Rucińska M., *Infografiki. Sztuka atrakcyjnego prezentowania treści*, Helion, Warszawa 2019.
- Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990.

Spis wykresów

Wykres 1. Jakie jest Pana/i stanowisko? N = 304 (w %)	95
Wykres 2. Jaki jest główny rodzaj działalności Pana/i przedsiębiorstwa? N = 304 (w %)	96
Wykres 3. Jaki jest zasięg działalności Pana/i przedsiębiorstwa? N = 304 (w %)	97
Wykres 4. Czy firma posiada przynajmniej jedną placówkę fizyczną, w której prowadzi sprzedaż produktów/usług? N = 304 (w %)	98
Wykres 5. Czy firma prowadzi sprzedaż produktów/usług przez internet? N = 304 (w %)	98
Wykres 6. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych”, dotyczącym roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach? N = 304 (w %)	100
Wykres 7. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych”, dotyczącym roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach? N = 304 (w %)	102
Wykres 8. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych”, dotyczącym roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach? N = 304 (w %)	104
Wykres 9. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych”, dotyczącym roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach? N = 304 (w %)	106
Wykres 10. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych”, N = 304 (w %)	108
Wykres 11. W jakim stopniu problemy z jakością produktów lub usług Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)	113
Wykres 12. W jakim stopniu niewłaściwa komunikacja wewnętrzna Pana/i zdaniem wywołuje kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)	115
Wykres 13. W jakim stopniu plotki, nieprawdziwe informacje przekazywane w internecie Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %) ..	117
Wykres 14. W jakim stopniu inspirowane ataki użytkowników w internecie Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)	118
Wykres 15. W jakim stopniu niewłaściwa komunikacja zewnętrzna Pana/i zdaniem wywołuje kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)	120

Wykres 16. W jakim stopniu konflikty z konkurencją Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)	121
Wykres 17. W jakim stopniu zła sytuacja finansowa firmy Pana/i zdaniem wywołuje kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)	122
Wykres 18. W jakim stopniu katastrofy, awarie i wypadki przy pracy Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)	125
Wykres 19. W jakim stopniu problemy wywołane przez partnerów biznesowych Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)	127
Wykres 20. W jakim stopniu sytuacje kryzysowe partnerów biznesowych Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? N = 304 (w %)	128
Wykres 21. Czy w ciągu ostatnich dwóch lat Pana/i firma doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego? N = 304 (w %)	129
Wykres 22. Jakie były główne konsekwencje ostatniego doświadczonego kryzysu wizerunkowego? N = 62 (w %)	133
Wykres 23. Jaką rolę w powstaniu ostatniego kryzysu wizerunkowego odegrały media społecznościowe? N = 62 (w %)	137
Wykres 24. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem media społecznościowe negatywnie oddziałują na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)	138
Wykres 25. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem internet (bez mediów społecznościowych) negatywnie oddziałuje na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)	140
Wykres 26. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem prasa negatywnie oddziałuje na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)	141
Wykres 27. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem radio negatywnie oddziałuje na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)	143
Wykres 28. Proszę wskazać, w jakim stopniu Pana/i zdaniem telewizja negatywnie oddziałuje na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, N = 304 (w %)	143
Wykres 29. Jakie metody i techniki stosuje Pana/i przedsiębiorstwo w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	146
Wykres 30. Liczba stosowanych przez przedsiębiorstwo metod i technik w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, N = 304 (w %)	152

Spis tabel

Tabela 1. Stosunek do stwierdzenia: „Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych” a profil respondentów (w %)	101
Tabela 2. Stosunek do stwierdzenia: „Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych” a profil respondentów [%]	103
Tabela 3. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych” a profil respondentów (w %)	105
Tabela 4. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych” a profil respondentów (w %)	107
Tabela 5. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych” a profil respondentów (w %).....	109
Tabela 6. Stosunek do stwierdzenia: „Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firmy rozpoczyna się w mediach społecznościowych” a posiadanie profilu na portalu Facebook	110
Tabela 7. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych” a posiadanie profilu na portalu Facebook	111
Tabela 8. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych” a posiadanie profilu na portalu Facebook	112
Tabela 9. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach tradycyjnych” a posiadanie profilu na portalu Facebook	112
Tabela 10. Stosunek do czynnika „problemy z jakością produktów lub usług” a profil respondentów (w %)	114
Tabela 11. Stosunek do czynnika „zła sytuacja finansowa firmy” a profil respondentów (w %).....	124
Tabela 12. Stosunek do czynnika „katastrofy, awarie i wypadki przy pracy” a profil respondentów (w %)	126
Tabela 13. Odpowiedź na pytanie: „Czy w ciągu ostatnich dwóch lat Pana/i firma doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego?” a profil respondentów (w %)	130
Tabela 14. Ile sytuacji kryzysu wizerunkowego doświadczyła Pana/i firma w ciągu ostatnich dwóch lat? N = 62	131

Tabela 15. Odpowiedź na pytanie: „Ile sytuacji kryzysu wizerunkowego doświadczyła Pana/i firma w ciągu ostatnich dwóch lat?” a profil respondentów	132
Tabela 16. Główne konsekwencje ostatniego doświadczonego kryzysu wizerunkowego a profil respondentów (w %)	134
Tabela 17. Ocena stopnia, w jakim media społecznościowe negatywnie oddziałują na firmę w porównaniu do innych środków masowego przekazu, a profil respondentów (w %)	139
Tabela 18. Odpowiedź na pytanie: „Jakie metody i techniki stosuje Pana/i przedsiębiorstwo w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych?” a profil respondentów (w %) ..	146
Tabela 19. Przygotowanie antykryzysowe a profil respondentów (skala 1–5).....	149
Tabela 20. Czynniki wywołujące kryzys wizerunkowe a profil respondentów (skala 1–5)	151
Tabela 21. Liczba stosowanych przez przedsiębiorstwo metod i technik w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, a profil respondentów (w %)	153
Tabela 22. Stosunek respondentów do twierdzeń dotyczących roli socialmediów w zarządzaniu kryzysowym w firmach	154
Tabela 23. Potencjał antykryzysowy a profil respondentów (skala 0–6)	156
Tabela 24. Doświadczenie kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach a korzystanie z monitoringu mediów (w %)	156
Tabela 25. Doświadczenie kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach a doświadczenie zjawiska fake newsów (w %)	157
Tabela 26. Korzystanie z monitoringu mediów a twierdzenia dotyczące roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach (skala 1–5)	158

Spis rycin

Rycina 1. Klasyfikacja mediów społecznościowych.....	17
Rycina 2. Strategie rozwiązywania kryzysów	74
Rycina 3. Procedura zarządzania w sytuacjach kryzysowych	78
Rycina 4. Miejsca powstawania kryzysów i sposoby zarządzania nim w kontekście social mediów.....	81

Załącznik

Kwestionariusz ankiety

„Zarządzanie w kryzysie i media społecznościowe”

Szanowni Państwo, niniejsze badanie przygotowywane jest na potrzeby naukowe. Wszystkie zebrane tą drogą informacje będą miały charakter poufny. Informacje będą wykorzystane w formie zbiorczych zestawień, dlatego dane firm w nim uczestniczących będą anonimowe. Prosimy o rzetelną odpowiedź na zadane pytania.

MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE. ANALIZA WYKORZYSTANIA

MS1	W których mediach społecznościowych Pana/i firma posiada swój profil? Proszę wskazać wszystkie prawidłowe odpowiedzi.	
	Facebook	1.
	Twitter	2.
	LinkedIn	3.
	Google+	4.
	Instagram	5.
	YouTube	6.
	Snapchat	7.
	Inne (jakie?)	8.
	Żadne	9.
MS2	Jakie Pana/i zdaniem główne korzyści wynikają z prowadzenia mediów społecznościowych przez firmy? Proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi.	
	Zwiększenie rozpoznawalności marki	1.
	Zdobycie nowych klientów	2.
	Budowanie pozytywnych relacji z klientem	3.
	Zbudowanie przewagi konkurencyjnej	4.
	Nawiązanie nowych kontaktów	5.
	Budowanie społeczności wokół swojej marki	6.
	Analiza działań konkurencji w zakresie ich aktywności w mediach społecznościowych	7.
	Możliwość poznania opinii na temat oferowanych produktów/usług	8.
	Zwiększenie zainteresowania ofertą firmy	9.
Inne (jakie?)	10.	

		Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
MS3	W jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami? Proszę użyć skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, zaś 5 – „zdecydowanie zgadzam się”.					
	Komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności naszej firmy.	1	2	3	4	5
	W ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe w sposób bardzo istotny zmieniły sposób komunikowania mojej firmy z otoczeniem.	1	2	3	4	5
	W ciągu ostatnich dwóch lat w mojej firmie więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych.	1	2	3	4	5
	Obserwuję stały wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw.	1	2	3	4	5
MS4	Jakie zauważa Pan/i główne błędy, które popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? Proszę użyć skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, zaś 5 – „zdecydowanie tak”.	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
	Nieuzupełniony profil (np. brak nr telefonu, godzin otwarcia itp.)	1	2	3	4	5
	Niedopasowanie treści postów do profilu działalności firmy	1	2	3	4	5
	Zbyt częste publikowanie postów	1	2	3	4	5
	Zbyt rzadkie publikowanie postów	1	2	3	4	5
	Publikowanie nieciekawych postów	1	2	3	4	5
	Słaba jakość materiałów graficznych	1	2	3	4	5
	Brak odpowiedzi na zapytania osób odwiedzających profil	1	2	3	4	5
	Usuwanie negatywnych komentarzy	1	2	3	4	5
	Prowadzenia profili we wszystkich możliwych social mediach	1	2	3	4	5
	Sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy	1	2	3	4	5
	Nadmierne używanie hashtagów	1	2	3	4	5
	Nieodpowiedni czas publikacji	1	2	3	4	5
	Nieumiejętne korzystanie z ankiet	1	2	3	4	5
	Zbyt dużo materiałów wideo	1	2	3	4	5
	Brak zachęcania do interakcji (np. przez oznaczanie osób)	1	2	3	4	5
Unikanie prowadzenia płatnych kampanii reklamowych w social mediach	1	2	3	4	5	
Nieznajomość mechanizmów (algorytmów) poszczególnych social mediów, przez co posty nie osiągają maksymalnych zasięgów	1	2	3	4	5	

	Jakie Pana/i zdaniem występują bariery w obecności firm w mediach społecznościowych? Proszę użyć skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, zaś 5 – „zdecydowanie zgadzam się”.	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
MS5	Brak procedur określających zasady obecności firmy w social mediach	1	2	3	4	5
	Brak w firmie osób, które miałyby się zająć prowadzeniem profilu w mediach społecznościowych	1	2	3	4	5
	Brak przekonania kierownictwa firmy, że komunikacja poprzez media społecznościowe przyczyni się w efekcie do zwiększenia przychodów	1	2	3	4	5
	Zbyt mały budżet firmy na działania w mediach społecznościowych	1	2	3	4	5

OCENA STANU PRZYGOTOWANIA I REAGOWANIA W KRYZYSACH

	W jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi roli mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w firmach? Proszę użyć skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, zaś 5 – „zdecydowanie zgadzam się”.	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
KW1	Obecnie większość zagrożeń wizerunkowych firm rozpoczyna się w mediach społecznościowych.	1	2	3	4	5
	Komunikacja poprzez media społecznościowe pełni w naszej firmie istotną rolę podczas rozwiązywania kryzysów wizerunkowych.	1	2	3	4	5
	Nasza firma jest dobrze przygotowana na ochronę wizerunku w mediach społecznościowych.	1	2	3	4	5
	Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów w mediach społecznościowych.	1	2	3	4	5
	Nasza firma posiada opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej na wypadek niekorzystnych przekazów ze strony mediów tradycyjnych..	1	2	3	4	5
KW2	W jakim stopniu poniższe czynniki Pana/i zdaniem wywołują kryzys wizerunkowy? Proszę użyć skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, zaś 5 – „zdecydowanie tak”.	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
	Problemy z jakością produktów lub usług	1	2	3	4	5
	Niewłaściwa komunikacja wewnętrzna	1	2	3	4	5
	Plotki, nieprawdziwe informacje przekazywane w internecie	1	2	3	4	5
	Inspirowane ataki użytkowników w internecie	1	2	3	4	5
	Niewłaściwa komunikacja zewnętrzna	1	2	3	4	5
	Konflikty z konkurencją	1	2	3	4	5
	Zła sytuacja finansowa firmy	1	2	3	4	5
	Katastrofy, awarie i wypadki przy pracy	1	2	3	4	5
	Problemy wywołane przez partnerów biznesowych	1	2	3	4	5
Sytuacje kryzysowe partnerów biznesowych, które wpływają na kryzys w firmie	1	2	3	4	5	

KW3	Czy w ciągu ostatnich dwóch lat Pana/i firma doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego?								1.
	Tak								2.
KW4	Czy w ciągu ostatnich dwóch lat Pana/i firma doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego? Proszę wskazać konkretną liczbę.								
 sytuacji kryzysowych								
KW5	Jakie były główne konsekwencje ostatniego doświadczonego kryzysu wizerunkowego? Proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi.								
	Pogarszająca się atmosfera w pracy								1.
	Konieczność zmniejszenia zatrudnienia								2.
	Utrata płynności finansowej								3.
	Pogarszający się wizerunek firmy								4.
	Spadek udziału w rynku								5.
	Fala negatywnej krytyki i opinii w mediach społecznościowych								6.
	Spadek zaufania ze strony klientów i/lub partnerów biznesowych								7.
KW6	Inne (jaki?)								8.
	Jaką rolę w powstaniu ostatniego kryzysu wizerunkowego odegrały media społecznościowe?								
KW6	Nie odegrały żadnej roli	1	2	3	4	5	6	7	Miały decydujący wpływ na powstanie kryzysu
KW7	Proszę uszeregować rodzaje mediów pod względem ich potencjalnego negatywnego oddziaływania na firmę działającą na rynku? Proszę wstawić ocenę od 1 dla medium, które generuje w Pana/i opinii najwięcej zagrożeń, kończąc na 5, czyli medium najmniej zagrażającego.								
	Media społecznościowe								
	Internet (bez mediów społecznościowych)								
	Prasa								
	Radio								
KW8	Telewizja								
	Jakie metody i techniki stosuje Pana/i przedsiębiorstwo w zakresie ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych? Proszę wskazać wszystkie prawidłowe.								
	Monitoring mediów								1.
	Procedury wewnętrzne								2.
	Audyt social media								3.
	Analiza treści przekazów medialnych								4.
Internetowe narzędzia analityczne (np. Brand 24, Unamo)								5.	
KW8	Inne (jaki?)								6.

MONITORING MEDIÓW

MM1	Jaką zauważa Pan/i główną korzyść wynikającą z prowadzenia monitoringu mediów w internecie przez Pana/i firmę?							
							
							
							

MM2	Czy Pana/i firma korzysta z monitoringu mediów w internecie?					
	Tak				1.	
	Nie (proszę przejść do pytania FN1)					
					2.	
MM3	W jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami? Proszę użyć skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, zaś 5 – „zdecydowanie zgadzam się”.	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
	Monitoring mediów jest stale wykorzystywany w naszej firmie w celach profilaktycznych.	1	2	3	4	5
	Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko wtedy, gdy wystąpi kryzys wizerunkowy.	1	2	3	4	5
	Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko do zebrania informacji o rynku i działaniach konkurencji.	1	2	3	4	5
	Monitoring mediów przekłada się na konkretne kroki naszej firmy w zakresie działań w social mediach.	1	2	3	4	5

FAKE NEWSY

FN1	Jakie cechy przypisałby/aby Pan/i zjawisku znanemu jako fake newsy?				
				
				
				
FN2	Czy Pana/i firma w ostatnich 12 miesiącach doświadczyła sytuacji kryzysowej związanej z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat (tzw. fake newsy)?				
	Tak				1.
	Nie (proszę przejść do pytania M1) Nie wiem (proszę przejść do pytania M1)				2. 3.
FN3	Które z rodzajów fake newsów dotknęły Pana/i przedsiębiorstwo? Proszę wskazać wszystkie prawidłowe.				
	Prześmiewcze ujęcie jakiejś informacji o mojej firmie (np. memy)				1.
	Materiały, w których tytuły nie zgadzały się z resztą treści				2.
	Materiały zwodzące odbiorcę, wykorzystujące prawdziwe informacje do przedstawienia naszej firmy w określonym świetle				3.
	Materiały całkowicie fałszywe				4.
	Wiadomości wytworzone przez podmioty, które podszyły się pod naszą firmę				5.
	Inne (jakie?)				6.
FN4	Który sposób radzenia sobie z fake newsami uważa Pan/i za najbardziej skuteczny?				
	Aplikacja sprawdzająca rzetelność wiadomości				1.
	Analiza i ocena przekazu				2.
	Stały monitoring mediów				3.
	Droga prawna/pozwy				4.
	Inne (jakie?)				5.

	W jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami? Proszę użyć skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, zaś 5 – „zdecydowanie zgadzam się”.	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
FN5	Fake newsy stanowią coraz większe zagrożenie dla bieżącej działalności przedsiębiorstw.	1	2	3	4	5
	Nasza firma często ma styczność z rozpowszechnianiem w sieci/mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat.	1	2	3	4	5
	Występowanie zjawiska fake newsów realnie wpływa na pogorszenie się wizerunku naszej firmy.	1	2	3	4	5
	Stale przygotowujemy się na wystąpienie zjawiska fake newsów skierowanego w naszą firmę.	1	2	3	4	5

PROFIL RESPONDENTA

M1	Jakie jest Pana/i stanowisko?	
	Członek zarządu/właściciel	1.
	Zatrudniony na stanowisku menedżerskim	2.
	Inne (jakie?)	3.
M2	Jaki jest główny rodzaj działalności Pana/i przedsiębiorstwa?	
	Produkcja	1.
	Handel	2.
	Usługi	3.
	Inne (jakie?)	4.
M3	Jaki jest zasięg działalności Pana/i przedsiębiorstwa?	
	Regionalny (obszar jednego do trzech województw)	1.
	Ogólnopolski	2.
	Międzynarodowy	3.
M4	W jakiej branży działa Pana/i przedsiębiorstwo?	
M5	Liczba zatrudnianych pracowników?	
	Firma nie zatrudnia pracowników	1.
	1–9	2.
	10–49	3.
	50–249	4.
	250 i więcej	5.
M6	Czy Pana/i firma posiada przynajmniej jedną placówkę fizyczną, w której prowadzi sprzedaż produktów/usług?	
	Tak	1.
	Nie	2.
M7	Czy Pana/i firma prowadzi sprzedaż swoich produktów/usług przez internet?	
	Tak	1.
	Nie	2.