

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

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

mgr Monika Fill

**Media społecznościowe i ich wpływ
na proces zarządzania w sytuacjach kryzysowych**

Praca napisana pod kierunkiem naukowym:

dr hab. Waldemara Rydzaka, prof. UEP

Rzeszów 2022

Spis treści

Wstęp.....	5
Rozdział 1. Media społecznościowe w komunikacji przedsiębiorstwa.....	11
1.1. Charakterystyka mediów społecznościowych.....	11
1.2. Rodzaje mediów społecznościowych, ich potencjał i wpływ na kształtowanie zachowań.....	15
1.3. Sposoby wykorzystania mediów społecznościowych przez firmy – perspektywa wewnętrzna i zewnętrzna	17
1.4. Rozwój mediów społecznościowych a działania firm – zasady oraz kluczowe aktywności.....	19
1.5. Media społecznościowe w procesie pozyskiwania kadr	22
1.6. Modele działań i korzyści związane z wykorzystaniem mediów społecznościowych.....	24
Rozdział 2. Komunikacja w procesach zarządczych	28
2.1. Proces komunikacji w przedsiębiorstwie	28
2.2. Komunikacja jako element procesów zarządczych.....	37
2.3. Korzyści wynikające ze skutecznej komunikacji oraz bariery komunikacyjne ...	41
2.4. Media społecznościowe w strategii komunikacji i polityka zarządzania mediami społecznościowymi	45
Rozdział 3. Monitoring mediów i analiza przekazów medialnych jako element wsparcia w prowadzeniu skutecznej komunikacji	51
3.1. Analiza przekazów medialnych jako podstawa do projektowania działań z zakresu komunikacji kryzysowej	51
3.2. Wpływ monitoringu mediów i innych metod pozyskiwania informacji na komunikację przedsiębiorstw	53

3.3. Metody monitoringu mediów i analizy zawartości sieci z uwzględnieniem mediów społecznościowych.....	57
3.4. Analiza trendów zmian w planowaniu strategicznym.....	62
3.4.1. Agregowanie i analiza danych pochodzących z monitoringu	62
3.4.2. Wyciąganie wniosków i ich przekładanie na procesy decyzyjne.....	65
Rozdział 4. Przeobrażenia w obszarze procesów zarządczych w związku ze zmianami zachodzącymi na rynku mediów	68
4.1. Planowanie operacyjne z uwzględnieniem aktywności odbiorców w mediach społecznościowych.....	68
4.2. Planowanie strategiczne a kwestie dialogu z grupami docelowymi	70
4.3. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w mediach społecznościowych.....	72
4.3.1. Kryzys wizerunkowy w mediach społecznościowych – kluczowe obszary i definicje	72
4.3.2. Przyczyny i skutki kryzysów wizerunkowych	80
4.3.3. Charakterystyka wybranych rodzajów kryzysów	86
4.3.4. Symptomy i ich identyfikacja jako element ochrony wizerunkowej	90
4.3.5. Reagowanie w sytuacjach kryzysowych	92
Rozdział 5. Zarządzanie komunikacją w sytuacjach kryzysowych w świetle badań.....	97
5.1. Podstawy metodologiczne projektów badawczych	97
5.2. Prezentacja wyników badań ilościowych	100
5.2.1. Profil respondentów.....	100
5.2.2. Aktywność firm w mediach społecznościowych	103
5.2.3. Doświadczenia sytuacji kryzysowych w kontekście aktywności w social mediach.....	112
5.2.4. Kluczowe błędy popełniane przez firmy w komunikacji z wykorzystaniem mediów społecznościowych w kontekście ich wpływu na sytuacje kryzysowe ...	118
5.2.5. Monitoring mediów jako obszar wsparcia procesów zarządczych z uwzględnieniem komunikowania	148
5.2.6. Fake newsy w kontekście analizy ilościowej	161
5.2.7. Analizy uzupełniające – wskaźniki	175

5.3. Prezentacja wyników badań jakościowych.....	181
5.3.1. Wpływ social mediów na działania operacyjne organizacji.....	182
5.3.2. Różnice pomiędzy kryzysami.....	184
5.3.3. Przyczyny i skutki kryzysów w mediach społecznościowych	187
5.3.4. Przewidywanie sytuacji kryzysowych i działania prewencyjne.....	188
5.3.5. Monitoring mediów – wsparcie przy wykrywaniu kryzysów wizerunkowych.....	191
5.3.6. Procedura zarządzania w sytuacjach kryzysowych w kontekście social mediów	193
Zakończenie	196
Bibliografia	207
Spis rycin	218
Spis tabel.....	219
Spis wykresów	222

Wstęp

Rozwój mediów społecznościowych zdecydowanie zmienił charakter komunikacji firm z konsumentami i wieloma innymi grupami interesariuszy. Przekształceniu uległa pozycja klienta i konsumenta – z biernego odbiorcy jednokierunkowych komunikatów przekazywanych przez przedsiębiorstwa za pośrednictwem tradycyjnych mediów klient stał się aktywnym kreatorem treści i opinii na temat produktów, usług oraz samych firm. Na scenie złożonej z mediów uznawanych jeszcze dziesięć lat temu za pozostające w fazie budowy, konceptualizacji czy rozwoju konsument pełni rolę jednego z głównych aktorów. Współcześnie to właśnie on wpływa na aktywność przedsiębiorstw, zmienia ich oblicze, ale także staje się zarzewiem sytuacji kryzysowych, jakie dotyczą firmy.

W pozytywnym scenariuszu media społecznościowe mogą przyczynić się do generowania nowych pomysłów, koncepcji i kierunków rozwoju produktów lub usług. Mając na uwadze powyższe, należy zauważyć, iż wzmocniły one pozycję klienta i konsumenta oraz wpłynęły na zmiany, jakie dokonują się w postrzeganiu firm. Przedsiębiorstwa nie tylko muszą dostosowywać styl zarządzania do nowej sytuacji, ale wykorzystują szanse, które oferują social media, do tworzenia w oparciu o nie złożonych strategii komunikacyjnych. Jednak z drugiej strony media społecznościowe spowodowały, że firmy są bardziej podatne na kryzysy wizerunkowe i zmuszone, by w kompleksowy sposób odpowiednio adresować ryzyko związane z reputacją, którego pojawienie się może wynikać wprost z rosnącego znaczenia social mediów w całym procesie komunikacji.

Przedmiotem niniejszej rozprawy jest określenie roli, jaką odgrywają media społecznościowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej: w płaszczyźnie ogólnego zarządzania z uwzględnieniem komunikacji wewnętrznej oraz w płaszczyźnie komunikacji z klientami w kampaniach marketingowo-reklamowych, ze wskazaniem głównych barier, z jakimi muszą się mierzyć przedsiębiorstwa, wyzwań, przed jakimi stają, a także koniecznych działań w celu skutecznego wykorzystania

potencjału, jaki wynika z rozwoju mediów społecznościowych w dobie cyfryzacji i związanych z nią narzędzi komunikacji.

Badania zaprojektowane oraz przeprowadzone przez autorkę na potrzeby rozprawy doktorskiej oparte zostały na analizie i ocenie aktywności firm w mediach społecznościowych w zakresie wykorzystywanych narzędzi w odniesieniu do zarządzania kryzysowego, a także podtrzymywania pożądaných postaw konsumenckich. Punktem wyjścia do całego procesu badawczego jest z jednej strony charakterystyka współczesnych konsumentów, z drugiej zaś próba zgłębienia istoty social mediów oraz ich społeczno-kulturowego charakteru. Badaniom poddany został także aspekt wewnętrznych przeobrażeń, jakie zachodzą w firmach od momentu upowszechnienia się mediów społecznościowych. Przeanalizowano kwestie związane z wykorzystywaniem tych środków masowego przekazu w procesie budowy tożsamości wewnętrznej marki oraz realizacji celów strategicznych firmy, a także z ich wpływem na wzrost zaangażowania i satysfakcji pracowników. Dokonano również oceny zmian w zakresie przełamывania tradycyjnych struktur podmiotów gospodarczych i większej otwartości na współpracę wokół projektów. Zidentyfikowane zostaną także najważniejsze związane z mediami społecznościowymi bariery i problemy, które wywierają wpływ na całościowy proces zarządzania nowoczesną firmą.

Jednym z kluczowych celów dysertacji jest wykazanie, że social media we współczesnych przedsiębiorstwach odgrywają istotną rolę w procesach zarządczych, a szczególnie w zarządzaniu kryzysowym. W związku z tym, że stały się one istotnym kanałem komunikacji z grupami głównych interesariuszy, są wykorzystywane do prowadzenia działań reklamowo-marketingowych skierowanych do klientów oraz w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstw. Spowodowało to istotne zmiany w zarządzaniu podmiotami, które chcąc sprostać wymaganiom rynkowym, zmuszone były uwzględnić siłę mediów społecznościowych w swoich strategiach biznesowych, ale nade wszystko – w metodach postępowania w sytuacjach kryzysowych.

W dysertacji poddano analizie przykłady wykorzystania tzw. nowych mediów do realizacji celów komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, a także przykłady kryzysów wizerunkowych, których źródłem było niezrozumienie przez firmy filozofii działania mediów społecznościowych. Dodatkowe obszary badań objęły takie zagadnienia, jak zagrożenia reputacyjne związane ze zjawiskiem tzw. fake newsów oraz metody zabezpieczania się firm przed kryzysami. W ramach przygotowywanej pracy zdefiniowano główny problem badawczy: W jaki sposób firmy dokonały

przewartościowania swoich działań w zakresie marketingu i komunikacji kryzysowej w związku z rozwojem mediów społecznościowych?

W odniesieniu do problemu zasadniczego wyłonione zostały problemy szczegółowe i poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie korzyści dają firmom media społecznościowe?
- Jaka jest rola mediów społecznościowych w zarządzaniu kryzysowym w przedsiębiorstwach?
- Czy media społecznościowe wymusiły na firmach zmianę w zakresie aktywności komunikacyjnych?
- Jakie konkretnie zadania pełnią social media w działalności przedsiębiorstw?
- W jaki sposób przedsiębiorstwa zareagowały na coraz większą rolę mediów społecznościowych we współczesnym świecie?
- Czy i w jaki sposób firmy są przygotowane na skuteczną obronę wizerunku i reputacji?
- Jakie metody i techniki wykorzystują przedsiębiorstwa w obszarze ochrony wizerunku w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem social mediów?
- Czy i w jaki sposób przedsiębiorstwa badają efekty prowadzonych przez siebie działań w social mediach?
- Czy do skutecznego zarządzania wizerunkiem i jego ochrony konieczna jest strategia komunikacji?
- Jakie zmiany musiały przejść firmy w związku z wdrożeniem w ich działaniach zarządczych mediów społecznościowych?
- Czy pomiar działań w social mediach przekłada się na konkretne – operacyjne i strategiczne – działania przedsiębiorstwa w zakresie planowania kolejnych kroków z uwzględnieniem social mediów?
- Co daje monitoring mediów – jakie korzyści uzyskuje firma w związku z realizowanym pomiarem?
- Czy monitoring mediów wspiera firmę w zarządzaniu kryzysowym i przygotowaniu do wystąpienia sytuacji kryzysowych?
- Jakie wskaźniki mogą wspomóc pomiar aktywności w mediach, w tym w mediach społecznościowych?
- Do czego służą raporty z monitoringu mediów?

- Czym dla firm są fake newsy i czy doświadczają one efektów tego zjawiska oraz zagrożeń, jakie się z nim wiążą?
- Czy fake newsy generują sytuacje kryzysowe i w jakim stopniu wpływają na wizerunek przedsiębiorstwa?
- Czy oraz jak firmy przygotowują się do sytuacji kryzysowych w social mediach, a także jak reagują, gdy kryzys nadchodzi? Czy wykorzystują social media do zarządzania w sytuacjach kryzysowych?

Wskazane powyżej problemy badawcze stały się podstawą do realizacji badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji. Wynikiem zdefiniowanych problemów badawczych są hipotezy. Główna hipoteza badawcza niniejszej rozprawy brzmi: „Media społecznościowe stały się stałym elementem działalności komunikacyjnej przedsiębiorstw i spowodowały konieczność budowy nowych struktur, nowych strategii oraz wejścia w proces planowania i realizacji działań w trybie ciągłym. Mają znaczenie zarówno w zakresie pojawiania się sytuacji kryzysowych godzących w reputację firm, jak i w procesie zarządzania w takich sytuacjach”. W odniesieniu do postawionych problemów szczegółowych, a także hipotezy głównej sformułowane zostały następujące hipotezy badawcze szczegółowe:

- H1: W bieżącej działalności przedsiębiorstw media społecznościowe są wykorzystywane do komunikowania się z grupami głównych interesariuszy.
- H2: Dostrzegając coraz większą rolę mediów społecznościowych, przedsiębiorstwa uwzględniły ich wpływ i siłę w swoich strategiach biznesowych oraz metodach działania.
- H3: Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu są narażone na kryzysy wizerunkowe i odpowiadają na takie zagrożenie poprzez przygotowanie kompleksowych programów zapobiegawczych i naprawczych.

W celu uzupełnienia realizowanego projektu na potrzeby niniejszej dysertacji zastosowano dodatkową jakościową metodę pozyskiwania danych – studia literaturowe. Analiza danych zastanych (*desk research*) przyczyniła się do pogłębienia zakresu wiedzy dotyczącej podejmowanych w niniejszej pracy zagadnień. Przeanalizowano raporty badawcze, publikacje dedykowane social mediom, kreowaniu wizerunku marki w mediach społecznościowych, ich wykorzystywaniu w aktywnościach określanych mianem public relations, a także wydawnictwa poświęcone wykorzystaniu social mediów w zarządzaniu wizerunkiem w kryzysie i monitoringowi mediów. Analizie poddano ponadto publikacje dotyczące kwestii dezinformacji w sieci oraz raporty

związane ze zjawiskiem fake newsów. Wymienione zagadnienia wpisują się w tematykę dysertacji. Dzięki nim możliwe było zbadanie stanu dotychczasowej wiedzy w analizowanym zakresie.

Kolejnym elementem pracy, równie ważnym dla całości opracowania, są przeprowadzone przez autorkę badania jakościowe. Zostały one zrealizowane techniką IDI wśród menedżerów wysokiego szczebla lub odpowiadających za komunikację. Wykorzystanie wskazanej techniki przyczyniło się do wzbogacenia pozyskanego materiału oraz jego istotnego poszerzenia w zakresie wnioskowania i wyszukiwania podobieństw pomiędzy poszczególnymi rodzajami wyników badawczych. Poddane analizie dane stosownie pogrupowano i przedstawiono w poszczególnych rozdziałach.

Rozdział pierwszy zawiera opis social mediów i ich wpływu na komunikowanie. Autorka dokonała analizy mediów społecznościowych pod kątem ich wykorzystania w działalności promocyjnej i komunikacyjnej przedsiębiorstw. Wskazano rodzaje social mediów, ich możliwości i potencjał. Poruszono kwestie dotyczące rozwoju mediów społecznościowych z perspektywy firm. Uwzględniono kontekst ich wykorzystania w realizacji strategii marketingowych. W rozdziale drugim opisano proces komunikacji, uwzględniając jego elementy składowe, a także rolę jaką odgrywa w procesach zarządczych przedsiębiorstw. Wskazano bariery komunikacyjne, ale także błędy, jakich dopuszczają się w tym zakresie podmioty gospodarcze. Opisano ponadto zmiany, jakie dokonują się w komunikowaniu podmiotów z otoczeniem. Oprócz tego poruszony został temat wpływu social mediów na zmiany w języku komunikacji oraz w postrzeganiu firm. Rozdział trzeci dotyka tematu monitoringu mediów i analizy przekazów medialnych jako elementu wsparcia w prowadzeniu skutecznej komunikacji z otoczeniem. Opisane zostały metody monitoringu, ale także kwestie związane z analizą trendów w tym obszarze. Omówiono ponadto metody pomiaru w kontekście wykorzystania tego narzędzia w procesach decyzyjnych. Rozdział czwarty dotyka tematu zmian, jakie zachodzą w procesach zarządczych w związku z rozwojem rynku mediów. Omówione zostały kwestie dialogu z grupami docelowymi, ale także zarządzania w sytuacjach trudnych – kryzysowych dla firm. Wskazano obszary, gdzie możliwe jest zaistnienie kryzysów, opisano ich skutki, ale także przyczyny. Uwagę poświęcono również prezentacji rodzajów kryzysów wizerunkowych. Analizie poddano także symptomy i metody ich identyfikacji jako element wsparcia ochrony wizerunkowej. Na koniec tej części opisano sposoby reagowania podczas tych negatywnych zdarzeń. Rozdział piąty bazuje na tym, co już zostało we wstępie wskazane, a mianowicie na badaniach

przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji przy użyciu technik ilościowych i jakościowych. W części tej opisano metodologię badań i dobór respondentów. Wskazano również kluczowe wyniki, które są efektem przeprowadzonych projektów.

Rozdział 1.

Media społecznościowe w komunikacji przedsiębiorstwa

1.1. Charakterystyka mediów społecznościowych

Pierwsza część analiz dokonanych w niniejszej dysertacji skupia się na opisie mediów społecznościowych z uwzględnieniem ich wykorzystania przez przedsiębiorstwa. Oprócz tego wskazane zostały rodzaje mediów społecznościowych, ich potencjał oraz możliwości wykorzystania w kontekście działań, których celem jest budowanie wizerunku firmy.

Technologie IT rozumiane jako pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji w formie dźwiękowej, graficznej, tekstowej czy też numerycznej poprzez użycie opartego na elementach mikroelektronicznych przetwarzania komputerowego oraz urządzeń telekomunikacyjnych¹ umożliwiają realizację działań komunikacyjnych w stopniu coraz bardziej rozległym i profesjonalnym. To właśnie technologie IT są kluczowym elementem zmian, jakie dokonują się w gospodarce, ale także przyczyniają się do rozwoju i poszerzania możliwości wynikających ze stosowania różnorodnych narzędzi komunikacyjnych, wśród których znaczenia nabierają media społecznościowe (z ang. social media – SM albo online social network – OSN). *Rozwój tychże mediów jest możliwy również z uwagi na intensywną ekspansję internetu – międzynarodowej sieci pozwalającej na transmisję danych i łączącej komputery oraz inne urządzenia elektroniczne*².

Wskazane i omawiane w niniejszej rozprawie media to nowy kierunek komunikacji, który dynamicznie rozwija się i jest wykorzystywany w wielu przedsiębiorstwach

¹ G. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Blogi w procesie komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 16.

² D. Siuda, M. Grębosz, *Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2017, nr 48(2), s. 308.

i organizacjach. To platformy sieciowe, których treść tworzona jest głównie przez użytkowników serwisu poprzez udostępnianie informacji i plików, komentarze i dyskusje³. To aplikacje sieciowe bazujące na podstawach Web 2.0, które charakteryzuje wysoki stopień interaktywności. Ich istotę stanowi również możliwość tworzenia i dokonywania wymiany pomiędzy użytkownikami generowanych przez nich treści⁴. Niektórzy autorzy wskazują, że wraz z nastaniem ery cyfrowej i takich mediów praktycy public relations przestali mieć możliwość kontroli przekazu, jaki adresują w przestrzeń, do grup docelowych⁵. Szacuje się, że w 2019 roku z samych tylko mediów społecznościowych korzystało 2,95 miliarda ludzi na całym świecie. Przewiduje się przy tym, że liczba użytkowników social mediów w 2023 roku osiągnie poziom 3,43 miliarda⁶. Jak podaje niemiecki portal internetowy Statista, udostępniający szerokie zasoby danych gromadzonych przez instytuty badań rynku i opinii oraz te, które pochodzą z sektora gospodarki, a także statystyki urzędowe, sam tylko Facebook w 2012 roku posiadał na całym świecie miliard użytkowników, podczas gdy w drugim kwartale 2020 roku liczba ta wzrosła do 2,7 miliarda⁷. To też wskazuje, jak ważną rolę w całokształcie mediów społecznościowych może odgrywać ten portal.

Social media umożliwiają wyrażanie poglądów⁸, opinii i przekonań. Służą w procesie socjalizacji czy wyrażania siebie⁹. Pozwalają na dzielenie się informacjami, materiałami wideo i audio. Są traktowane jako element dialogu¹⁰, stwarzając przy tym jednak iluzję wolności słowa. Social media umożliwiają publikację, nawiązywanie relacji, pomagają w przezwyciężeniu poczucia odseparowania. Przyczyniają się także do rozwijania

³ A. Łaszyn, *Media i Ty. Jak zarządzać kontaktem osobistym z dziennikarzem?*, Message House, Warszawa 2017, s. 190.

⁴ M. Iwanowska, *Zrozumieć media (społecznościowe). Perspektywa psychologiczna*, [w:] M. Łosiewicz, A. Ryłko-Kurpiewska (red.), *Media, biznes, kultura. Rzeczywistość medialna. Formy, problemy, aspiracje*, Novae Res, Gdynia 2016.

⁵ J.E. Grunig, *Instytucjonalizacja, zarządzanie strategiczne i media elektroniczne. Czy badania naukowe kształtują przyszłość public relations*, [w:] J. Olędzki (red.), *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwem*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001, s. 144.

⁶ A. Mourad, A. Srour, H. Harmanani, C. Jenainatyi, M. Arafah, *Critical Impact of Social Networks Infodemic on Defeating Coronavirus COVID-19 Pandemic: Twitter-Based Study and Research Directions*. Pobrane z: <https://arxiv.org/abs/2005.08820v1> (20.12.2020).

⁷ Statista Research Department, *Number of Monthly active Facebook Users Worldwide as of 2nd Quarter 2020*. Pobrane z: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/> (20.12.2020).

⁸ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Social media w działalności internet PR przedsiębiorstw polskiego rynku*, [w:] J. Olędzki (red.), *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwem*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001, s. 144.

⁹ R.E. Ishaq, P.A.R. Mahanani, *Media social, ruand public, dan budaya 'pop'*, „Ettisal: Journal of Communication” 2018, vol. 3, nr 1, s. 15.

¹⁰ J. Baudrillard, M. Maclean, *The Masses: The Implosion of the Social in the Media*, „New Literary History” 1985, vol. 16, nr 3, s. 577–589.

umiejętności przywódczych i organizatorskich czy innych cech ważnych zarówno dla jednostki, jak i społeczności. Są oknem na świat, dzięki nim można poznawać zachowania i normy społeczne oraz kultury. Dają także szansę dokumentowania i dzielenia się talentami w różnych formach, takich jak fotografia czy muzyka. W końcu pozwalają na pozyskiwanie informacji i wiedzy w zakresie rozwoju technologii¹¹.

Oprócz korzyści, jakie dają social media, można dostrzec związane z nimi zagrożenia. Wśród kluczowych odnajdujemy takie, jak spędzanie istotnej części czasu właśnie na aktywnościach związanych z mediami społecznościowymi, poszerzanie się potencjału hejtu, marginalizowanie osób słabych, a przy tym umożliwianie wyrażania szerokiego spectrum emocji osobom, które w życiu poza siecią nie potrafiłyby się w ten sposób eksponować. Minusem mediów społecznościowych jest również to, że jednostki, które mają negatywne zamiary, mogą w łatwy sposób podszyć się pod kogoś innego lub budować historię dla profilu osoby, która fizycznie nie istnieje. Potem taka postać może być wykorzystywana do działań wymierzonych w innych lub w firmy. Negatywnym zjawiskiem jest także cyberprzemoc, która jest zauważalna i obecna w sieci, a szczególnie w social mediach.

Jeśli chodzi o firmy, media społecznościowe to dla nich miejsce, które stwarza kolejną przestrzeń do promocji marki, ale jednocześnie jest źródłem permanentnego zagrożenia. Social media zmuszają podmioty gospodarcze do pozostawania w stanie nieustannego „czuwania”, bowiem kryzys w tym środowisku może pojawić się w każdej chwili i przebiegać bez kontroli ze strony firmy, której zdarzenie dotyczy.

Korzystanie z potencjału, jaki dają social media, jest również związane z konsekwencjami o charakterze społecznym. Efekty dostrzegalne są szczególnie na obszarze relacji międzyludzkich, które niejednokrotnie pod wpływem social mediów są ograniczane lub nawet całkowicie zanikają. Dialog za pośrednictwem internetu jest łatwiejszy, dokonuje się bowiem z określoną barierą, którą dla nas stanowi ekran komputera lub smartfona. Możliwe jest zatem ukrycie uczuć, czego nie da się powiedzieć o kontaktach bezpośrednich. Negatywną konsekwencją aktywności w mediach społecznościowych jest również to, że samoocenę lub nawet ocenę produktu, projektu, działania sprowadza się do liczby lajków lub udostępnień.

Media społecznościowe są wykorzystywane nie tylko przez osoby indywidualne, ale także w coraz szerszym zakresie przez firmy, organizacje i instytucje. Stanowią one nie

¹¹ B. Bandgar, *Role of social network in recent era*, „International Journal of Research in Computer Science and Management” 2014, vol. 1(1).

tylko integralną część życia reprezentantów społeczeństwa, ale poprzez globalny zasięg powodują też zmiany w sposobie funkcjonowania różnych podmiotów rynkowych¹². Charakteryzują się dużym potencjałem w wyzwalaniu aktywności użytkowników, zaś treści publikowane w tychże kanałach tworzone są zarówno przez profesjonalistów, jak i konsumentów¹³. Social media tworzą podstawę do rozwijania i utrzymywania relacji, do komunikacji. Korzyści, jakie uzyskują firmy w kontekście wdrażania rozwiązań o charakterze komunikacyjnym z wykorzystaniem mediów społecznościowych, są szerokie, ale wśród nich na uwagę zasługują przede wszystkim następujące:

- możliwość prowadzenia wielowymiarowego i wielotematycznego dialogu pomiędzy firmą czy organizacją a jej grupami docelowymi, możliwość rozmowy, podejmowania różnorodnych tematów i wątków dotyczących produktów oraz działań firmy, możliwość reagowania oraz inicjowania aktywności;
- możliwość szybkiej analizy komunikatów wysyłanych przez konkurencję poprzez obserwację jej aktywności oraz reagowania na działania, które są przez nią podejmowane, co daje szerokie perspektywy wykorzystania takiej wiedzy np. poprzez modyfikowanie prowadzonych przez siebie operacji;
- możliwość przeprowadzania badań, w tym dotyczących grup docelowych, takich jak klienci, kadra, potencjalni pracownicy, ich zachowań, aktywności, jakości działania; współcześnie badania nie są już tak drogie jak kiedyś, gdyż dostęp do materiałów jest bardzo szeroki, zaś same analizy mogą być dokonywane z wykorzystaniem tanich i powszechnie dostępnych narzędzi;
- możliwość interakcji i szybkiego rozpoznania potencjalnych kryzysów oraz reagowania, gdy do nich dojdzie.

Powyższe korzyści to tylko wybrane zdarzenia, które mogą zaistnieć w związku z wykorzystywaniem social mediów przez firmy. Współcześnie to nie tylko trend, ale także sposób na poszerzanie zasięgu realizowanych przez podmioty gospodarcze działań promocyjnych. Dzięki serwisom społecznościowym konsumenci zyskali siłę, jakiej nie mieli nigdy wcześniej, zostali tzw. prosumentami – aktywnymi konsumentami angażującymi się w dialog z firmą. Ta moc sprawcza bywa pożyteczna, potrzebna i wykorzystywana jest w wielu działaniach klientów czy kontrahentów, ale niestety często

¹² J. Kos-Łabędowicz, *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez organizacje non profit*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 40, s. 162.

¹³ M. Stachowiak-Krzyżan, *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez młodych konsumentów w procesach zakupowych*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2019, nr 1(31), s. 86.

przybiera postać negatywnych reakcji i zaangażowania destrukcyjnego. Może wówczas doprowadzić i często doprowadza do kryzysów, na które trzeba reagować szybko. Brak reakcji najczęściej skutkuje problemami, z którymi firmie trudno sobie poradzić.

Szybkość przekazu informacji i perspektywa współpracy umożliwiają podejmowanie działań wpływających efektywnie na wizerunek firm (zarówno od strony pozytywnej, jak i negatywnej). Konsumenci wymagają od organizacji głębszych relacji, stałego kontaktu, szczerego i bezpośredniego komunikowania się. Media społecznościowe wymuszają komunikację odmienną od dotychczasowej i inny rodzaj zaangażowania. Internet działający bez przerwy w czasie rzeczywistym daje nowe doznania i sprzyja nasyceniu informacji emocjami. Media społecznościowe zmieniły i ciągle zmieniają rzeczywistość. Standardem staje się reagowanie dwadzieścia cztery godziny na dobę¹⁴.

1.2. Rodzaje mediów społecznościowych, ich potencjał i wpływ na kształtowanie zachowań

Istnieją zróżnicowane koncepcje w zakresie podziału portali społecznościowych. Typologie te stale się rozwijają i są uzupełniane w związku z dynamicznym rozwojem sieci społecznościowych. Jedną z popularnych i szeroko stosowanych klasyfikacji zbudowana została na pracy Andreasa M. Kaplana i Michaela Haenleina¹⁵, którzy wskazali sześć różnych rodzajów mediów społecznościowych:

- social media nastawione na kooperację (w tej grupie wymienia się między innymi Wikipedię) – jest to rodzaj serwisu Wiki, czyli stron opartych na tworzeniu treści przez dużą liczbę osób, co w konsekwencji polega na budowaniu szerokich baz wiedzy przez często nieznające się nawzajem grupy, zazwyczaj w formie encyklopedii i słowników; warto zaznaczyć, iż osoby, które uzupełniły treści na Wiki, nie stają się ich autorami¹⁶;

¹⁴ A. Diec, *Media społecznościowe jako nowoczesna forma komunikacji firmy z otoczeniem*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologia w biznesie nowe perspektywy*, Difin, Warszawa 2015.

¹⁵ A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons” 2010, nr 53(1), s. 59–68.

¹⁶ S. Skowron, *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 6(359), s. 162–172.

- blogi oraz mikroblogi (np. Wordpress.com, Blogger.com, Reddit, Quora¹⁷) – to rodzaje stron internetowych prowadzonych zwykle indywidualnie, przez jedną osobę, zawierające wiele jej subiektywnych opinii uporządkowanych chronologicznie¹⁸, wykorzystywane są one do dzielenia się wiedzą o charakterze specjalistycznym w dziedzinie, jaką zajmuje się autor bloga, oraz osoby, które są zainteresowane zamieszczanymi tam treściami; ten rodzaj social mediów wykorzystywany jest zarówno przez osoby indywidualne, jak i firmy w celu budowania i wzmacniania eksperckiego wizerunku;
- media społecznościowe, które służą współdzieleniu zasobów (są wśród nich takie media, jak: YouTube, Flickr, Slideshare, Instagram);
- media o charakterze społecznym, nastawione na budowanie i utrzymywanie relacji (np. Facebook czy Twitter); z badań dotyczących udziału w rynku mediów społecznościowych wiodących portali w Polsce wynika, iż zdecydowanie dominuje wśród nich Facebook (84,24%), przy czym następne w kolejności Pinterest (6,08%), Twitter (5,17%) i YouTube (2,95%) cieszą się zdecydowanie mniejszą popularnością¹⁹;
- media społecznościowe o profilu gamingowym (np. Massive Multiplayer Online Games, World of Warcraft);
- media społecznościowe będące wirtualnym światem (np. Second Life)²⁰.

Wielu autorów stosuje podobne klasyfikacje. Według Anthony'ego O. Uche, który stworzył swoją typologię, biorąc pod uwagę to, do czego służą poszczególne portale, media społecznościowe można podzielić na pięć kategorii. Służą one zatem do społecznościowej wymiany informacji i tutaj badacz zalicza: Digg, Propeller, Reditt. Użytkownicy wymienionych portali nawiązują interakcje w oparciu o komentowanie zamieszczanych tam treści i różnych artykułów. Drugą kategorię tworzą social media, które służą do oznaczania i udostępniania treści (*social bookmarking*) (np. Blinklist, Simpym, Pinterest). Dzięki nim ulubione informacje zawarte w internecie można przekazywać dalej, weryfikując, co dla innych jest interesujące. Interakcja w tym przypadku polega na tagowaniu stron, postów, wpisów, grafik, a także przeszukiwaniu zakładek, które zostały dodane przez innych użytkowników. Kolejna grupa według Uche

¹⁷ A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the World...*, *op.cit.*, s. 59–68.

¹⁸ S. Skowron, *Media społecznościowe...*, *op.cit.*, s. 162–172.

¹⁹ G. Wanat, *Social media market share held by leading social networks in Poland in July 2021*. Pobrane z: <https://www.statista.com/statistics/979859/poland-social-media-market-share/> (31.12.2020).

²⁰ A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the World...*, *op.cit.*, s. 59–68.

to portale społecznościowe, takie jak Facebook, Twitter, Netlog, Hi5, Last.FM i LinkedIn. Użytkownicy tychże komunikują się w oparciu o dodawanie znajomych, zamieszczanie treści i zdjęć, komentowanie, udział w grupach i dyskusjach. W ramach dokonanego przez autora podziału możemy wyróżnić jeszcze portale, w których poszczególne osoby udostępniają zdjęcia i filmy. Służą do tego między innymi Flickr czy YouTube. Sama aktywność w tym przypadku sprowadza się do tego, że użytkownicy poprzez udostępnianie materiałów nawiązują kontakty, oglądają i komentują. Ostatnia grupa w tej klasyfikacji to Wiki, czyli takie portale, jak Wikipedia, które tworzone są przez użytkowników współdziałających poprzez dodawanie i uzupełnianie artykułów w celu budowania platformy sprawdzonej i wiarygodnej wiedzy²¹.

Serwisy społecznościowe należą do grupy najszybciej rozwijających się rodzajów social mediów. Charakteryzuje je to, że umożliwiają nawiązywanie i budowanie relacji oraz dzielenie się treściami. Pierwsze serwisy społecznościowe zaczęły powstawać już pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Należy do nich portal założony przez Randy'ego Conradsa i uruchomiony pod domeną classmates.com, który umożliwiał przeniesienie znajomości, które zostały zawarte podczas nauki do rzeczywistości wirtualnej. Od tego momentu zaczęły pojawiać się i rozwijać zróżnicowane serwisy społecznościowe, które skupiały różne społeczności, np. artystów, muzyków (Myspace.com), osoby, które lubią chodzić do restauracji, kina (foursquer.com) czy podróżników (tripadvisor.com)²².

1.3. Sposoby wykorzystania mediów społecznościowych przez firmy – perspektywa wewnętrzna i zewnętrzna

Oddziaływanie mediów jest bardzo szerokie do tego stopnia, że nawet osoby, które nie czytają gazet, nie oglądają telewizji, nie słuchają radia, dyskutują o tematach nagłaśnianych przez media²³. Szerokiej dystrybucji informacji służą obecnie w sposób szczególny media społecznościowe, które pełnią jednocześnie wiele różnych funkcji. Po pierwsze, pozwalają ludziom odkryć, kim tak naprawdę są. Zupełnie inaczej wygląda czasem rzeczywistość od

²¹ A.O. Uche, *Social Media Typology, Usage and Effects on Students of Nigerian Tertiary Institutions*, „International Journal of Innovative Research & Development” 2016, nr 5(8).

²² S. Skowron, *Media społecznościowe...*, *op.cit.*, s. 162–172.

²³ K. Kulasza, P. Gromek, *Media w zarządzaniu kryzysowym – szanse i zagrożenia*, [w:] A. Roguska (red.), *Media w edukacji. Obszary lokalności – różnorodność współczesności*, Fundacja na rzecz dzieci i młodzieży „Szansa”, Siedlce 2013, s. 201.

tę, co znajdziemy w przestrzeni internetu, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych. Bywa, że w sieci kreowane jest zupełnie inne „ja” – inna osobowość, taka, którą nawet osoba tworząca nie do końca zna i rozumie. Niekiedy jest również tak, że w mediach społecznościowych celowo fałszuje się fakty i rzeczywistość. Podaje się nieprawdziwe dane z różnych powodów i dla osiągnięcia różnych korzyści, np. związanych z lepszym postrzeganiem. Social media pozwalają dbać o relacje. Nawet jeśli demonizuje się takie platformy, jak Facebook czy Twitter, i charakteryzuje się je jako narcystyczne czy płytkie, badania pokazują, że pozwalają one na interakcję ludziom, którzy w przeciwnym razie nie byłoby w stanie nawiązać kontaktu. Media społecznościowe pozwalają na wykonywanie obowiązków służbowych. Dla niektórych ich prowadzenie to także praca, np. pisanie bloga lub podejmowanie współpracy z firmą w celu promocji projektu czy wydarzenia (influencerzy). Social media dają również możliwość budowania szerokich interakcji. Pozwalają na poszukiwanie informacji czy dzielenie się pomysłami, a także pełnią rolę dostawcy treści uznawanych za rozrywkowe²⁴.

Jak już wspomniano, coraz częściej również firmy wykorzystują media społecznościowe do wielu podejmowanych przez siebie działań, w celu realizacji przyjętych strategii biznesowych oraz szczegółowych, w marketingu. Social media mogą być użyteczne w następujących obszarach:

- wewnętrznym:
 - komunikacja z pracownikami (budowanie relacji, poszukiwanie inspiracji, analizowanie trendów, zmian, pomysłów),
 - analiza informacji o pracownikach publikowanych na ich profilach, wykorzystywana szczególnie w działaniach HR,
 - współpraca projektowa;
- zewnętrznym:
 - promocja marki,
 - komunikacja dotycząca produktów,
 - komunikacja i dialog z grupami docelowymi,
 - analiza działań konkurencyjnych,
 - analiza otoczenia biznesowego,

²⁴ J. Manning, *Social media, definition and classes of*, [w:] K. Harvey (red.), *Encyclopedia of Social Media and Politics*, Sage, Thousand Oaks 2014, s. 1158–1162.

- analiza aktywności i potencjału, a także poszukiwanie osób mogących stanowić wsparcie dla zespołów,
- reagowanie na sytuacje kryzysowe i rozwiązywanie ich.

Wskazane powyżej główne obszary, w ramach których przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać media społecznościowe, są uporządkowanym zestawem pokazującym kierunki potencjalnych działań zarówno w długim, jak i krótkim okresie. Media te są jednak nie tylko wsparciem, ale mogą również stanowić dla firmy czy będącej jej własnością marki zagrożenie. Szczególnie w przypadku braku umiejętności prawidłowego zarządzania czy operacyjnego komunikowania z ich wykorzystaniem stają się często miejscem, w którym dochodzi do eskalacji kryzysów wizerunkowych.

1.4. Rozwój mediów społecznościowych a działania firm – zasady oraz kluczowe aktywności

Media społecznościowe rozwijają się zarówno ilościowo, jak i w kategoriach jakościowych, choć tempo wzrostu nie jest już tak intensywne jak jeszcze kilka lat temu. W Europie w roku 2020 liczba kont utrzymała się na dotychczasowym poziomie i wynosiła 305 milionów). Raport Global Social Network Users 2020 w badaniu z grudnia tego roku wskazuje, że w tym okresie aż 3,23 miliarda ludzi, czyli ponad 80% światowych użytkowników internetu, odwiedzało sieć społecznościową przynajmniej raz w miesiącu²⁵. Do rozwoju social mediów przyczyniają się dwa obszary – technologiczny oraz potrzeb wywoływanych przez stronę popytową powiązaną również z geopolityką i działaniami konkurencyjnymi. Jednym z ważniejszych czynników, które wpływają na zmiany w powyższym zakresie, są oczywiście kwestie technologiczne. Rozwój informatyczny sprawia, że stale powstają nowsze, szybsze i bardziej zaawansowane rozwiązania, które prowadzą do zmian zarówno w transferze informacji, jak i jej jakości. Nie pozostaje to bez wpływu na firmy, które coraz chętniej i częściej wchodzą w świat social mediów.

²⁵ Art. prasowy, *Mimo rekordowej popularności platform społecznościowych tempo ich rozwoju spada*. Pobrano z: <https://mobiletrends.pl/mimo-rekordowej-popularnosci-platform-spoecznościowych-tempo-ich-rozwoju-spada/> (16.04.2021).

Wspomniany proces prowadzi ostatecznie do aktywnego poszukiwania członków grup docelowych przedsiębiorstw w mediach społecznościowych. Duży potencjał w tym zakresie ma nie tylko Facebook, którego jedną z kluczowych cech jest interaktywność komunikacji²⁶, Instagram, ale także chiński TikTok. W roku 2019 uzyskał on zasięg 1,5 miliarda użytkowników, a w 2021 roku był jedną z najczęściej pobieranych aplikacji. Najliczniej na Tik Toku obecni są ludzie młodzi i przedstawiciele pokolenia Z, chociaż pojawia się tam również wielu użytkowników ze starszych grup wiekowych. Firmy dopiero zaczynają dostrzegać ten potencjał i poszukiwać ciekawych rozwiązań marketingowych. Obecnie obszerne kampanie realizują tam głównie właściciele dużych marek, takich jak Red Bull czy NFL²⁷, ale ta sytuacja z pewnością będzie się zmieniała, gdyż firmy stale obserwują to, co się dzieje w kontekście ich grup docelowych i wykorzystywania możliwości, jakie dają social media.

Warto wymienić kilka kluczowych zasad, które powinny stosować przedsiębiorstwa, podejmujące aktywność w mediach społecznościowych:

- działania komunikacyjne w social mediach muszą być odpowiednio zaplanowane i przygotowane, co daje możliwość zapobieżenia potencjalnym zdarzeniom kryzysowym, ale także pozwala na prowadzenie działań spójnych i efektywnych²⁸;
- aktywności w mediach społecznościowych mają sens szczególnie wówczas, gdy firma dostrzega w nich potencjał, gdy widzi tam swoje grupy docelowe i w oparciu o ich analizę podejmuje dalsze działania w tym zakresie;
- działania w mediach społecznościowych należy realizować w uzasadnionym przypadku, a w szczególności gdy przeprowadzono ocenę kwestii zagrożeń w stosunku do korzyści i wyniki dają szansę na faktyczne efekty, które będą służyły kompozycji i umacnianiu marki; taka analiza często przeprowadzana jest bezwiednie, na bazie standardowych ocen, jakie przypisuje się świadomie bądź nieświadomie temu, co zostało przeanalizowane;
- aktywności w social mediach powinny być poprzedzone oceną potencjału, jaki tkwi w danym portalu, na tej podstawie określa się szanse i korzyści wynikające z zaangażowania w ten obszar;

²⁶ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Social media w działalności internet PR...*, op.cit., s. 148.

²⁷ J. Kurczyna, M. Miśkiewicz, *Trendy w social media marketingu w 2020 roku*. Pobrano z: <https://weblions.pl/2020/01/13/trendy-w-social-media-marketingu-w-2020/> (16.04.2021).

²⁸ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem w social media*, Helion, Gliwice 2014, s. 65.

- przed podjęciem decyzji dotyczącej zaangażowania w social media należy określić cel, jaki przyswieca firmie w kontekście wykorzystania danego kanału komunikacji. Określenie celu jest konieczne przede wszystkim po to, by sprecyzować, co firma chce osiągnąć;
- należy ostatecznie określić potencjalne zagrożenia, jakie mogą przyczynić się do kryzysów firmy czy należącej do niej marki.

Przedstawione zasady pokazują kierunek, jaki powinien przyświecać przedsiębiorstwom w kontekście działań realizowanych w mediach społecznościowych oraz za ich pośrednictwem. Jest to jednak zbiór, który można i należy poszerzać w ramach aktywności poszczególnych podmiotów gospodarczych, bowiem każda firma dostosowuje swoje działania i decyzje do wielu czynników, które są od niej zależne bądź nie.

Wśród czynników pozostających pod kontrolą przedsiębiorstw, a które wpływają na kwestie podejmowania decyzji co do działań w mediach społecznościowych, należy wskazać:

- zasoby finansowe firm,
- zasoby ludzkie zdolne do prowadzenia działań w tym środowisku,
- zasoby technologiczne,
- umiejętności i kompetencje zespołów.

W przypadku czynników pozostających poza bezpośrednią kontrolą podmiotów gospodarczych, które wpływają na podejmowanie decyzji w zakresie aktywności w mediach społecznościowych oraz dobór konkretnych działań, znajdują się m.in.:

- czynniki zewnętrzne kryzysowe lub takie, które mogą wywołać sytuację kryzysową,
- aktywności podejmowane np. przez byłych pracowników i konkurencję,
- czynniki makroekonomiczne i trendy w kraju oraz na świecie, które wpływają na zmiany w zakresie pracy, docierania do klientów,
- czynniki technologiczne związane z rozwojem i zmianami, jakie dokonują się w tym obszarze,
- trendy i zmiany w gospodarce,
- zmiany społeczne, kształtowane niezależnie i takie, które są wywoływane przez podmioty i osoby,
- zmiany prawne i polityczne.

- algorytmy narzucane (dobierane) przez właścicieli social mediów

Rozwój mediów społecznościowych wpływa na decyzje menedżerów dotyczące potencjalnego zaangażowania się w działania komunikacyjne z udziałem mediów społecznościowych lub rezygnacji z aktywności na tym polu. Decyzje te zapadają po przeanalizowaniu wszystkich czynników mających na nie wpływ, zarówno zależnych, jak i niezależnych od przedsiębiorstwa, ale także w oparciu o ocenę korzyści, jakie firmy mogą uzyskać w związku z realizacją przez nie tychże działań. Powinny uwzględniać również zmianę tempa pracy, bowiem media społecznościowe to komunikacja w czasie rzeczywistym, w przeciwieństwie do cyklu wydawniczego gazet czy telewizji. Ta cecha social mediów zmienia nie tylko spojrzenie na ich wykorzystanie, ale samą firmę w kontekście jej funkcjonowania w obszarach promocyjnych²⁹.

1.5. Media społecznościowe w procesie pozyskiwania kadr

Kontakty z mediami uznawane są za jedno z najbardziej rozpoznawalnych przez otoczenie spoza branży public relations działań w tym obszarze³⁰. Te jednak coraz częściej zmierzają w kierunku internetu, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych, a jedną z najczęściej podejmowanych w tym środowisku aktywności są działania rekrutacyjne. Ogłoszenia pracodawcy zamieszczają w wielu miejscach, w tym w popularnych serwisach rekrutacyjnych. To są strony, na które w pierwszej kolejności swoje kroki kierują zarówno osoby rekrutujące, jak i potencjalni kandydaci, pozostawiając tam i poszukując informacji o wolnych miejscach pracy.

Współcześnie jednak coraz częściej aktywne działania promocyjne w zakresie poszukiwania pracowników przenoszone są do wybranych mediów społecznościowych, takich jak Facebook oraz LinkedIn. Główną dostrzegalną techniczną różnicą pomiędzy portalami pracy a portalami społecznościowymi jest sposób dotarcia do kandydatów. Mimo wprowadzanych ostatnimi laty przez Facebook ograniczeń profilowania, w większości social media nadal umożliwiają działanie w formule, jaką wykorzystują head hunterzy – pozwalają na wyszukiwanie odpowiednich kandydatów spełniających wymagania na określone stanowisko i nawiązywanie z nimi kontaktu. Rekrutacja

²⁹ *Ibidem*, s. 47.

³⁰ A. Zdrojewska, B. Czerniawska, *Relacje z mediami*, [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006, s. 29.

prowadzona poprzez portale pracy ma charakter znacznie bardziej pasywny. Firma publikuje ogłoszenie i czeka na CV kandydatów poszukujących pracy, jednak nie daje to gwarancji dotarcia do tych, których przedsiębiorstwo faktycznie poszukuje. W tym przypadku podmiot poszukujący pracownika nie ma wpływu na jakość otrzymanych zgłoszeń. Rekrutacja w social mediach jest natomiast bardzo aktywna, dzięki czemu firma ma szansę dotarcie do tych osób, które są potencjalnie w zasięgu jej zainteresowania³¹.

Kolejną różnicą jest koszt pojedynczego procesu rekrutacyjnego i optymalizacja stosownego budżetu. Aby otrzymać dostęp do platformy social media (np. LinkedIn), należy opłacić miesięczny abonament, który pozwala na przeprowadzenie Nielimitowanej liczby rekrutacji. Miesięczny koszt takiego dostępu równy jest publikacji jednego ogłoszenia w portalu pracy, co znacznie zmniejsza całkowite wydatki przedsiębiorstwa na rekrutację.

Media społecznościowe stają się bardzo skutecznym wsparciem w prowadzonych przez przedsiębiorstwa poszukiwaniach kandydatów na określone stanowiska. Wśród głównych korzyści, jakie firma uzyskuje w związku z wykorzystaniem tego narzędzia w procesach rekrutacyjnych, znajdują się:

- niskie koszty całkowitych działań komunikacyjnych i promocyjnych, zarówno w wymiarze jednorazowym, jak i długofalowym, które nawet jeśli zaangażuje się działania płatne, są zdecydowanie bardziej opłacalne i korzystne niż aktywność podejmowana w takich serwisach, jak www.pracuj.pl;
- łatwość wyszukania osób zainteresowanych danym tematem i dotarcia do nich poprzez grupy, w których działania komunikacyjne adresowane są do konkretnych obszarów zainteresowań;
- możliwość systematycznego zamieszczania na własnych tablicach w mediach społecznościowych przygotowanych przez firmę komunikatów i zwiększania zasięgu dzięki docieraniu do tych osób, które już śledzą ukazujące się wiadomości dotyczące określonych tematów.

Szczególnie w okresie, gdy występuje zjawisko tzw. rynku pracownika, istotne z punktu widzenia firm staje się poszukiwanie adekwatnych kandydatów, a więc podejmowanie w tym celu skutecznych działań. Z tego powodu, naturalnym powinna być

³¹ M. Samojlik, *Jak wykorzystać media społecznościowe w rekrutacji?* Pobrane z: <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/rekrutacja/579581,Jak-wykorzystac-media-spoecznościowe-w-rekrutacji.html> (3.01.2021).

rekrutacja prowadzona w sposób szeroki, znacznie wykraczający poza ogłoszenie w prasie lub inne wysokokosztowe działania, takie jak np. zatrudnienie podmiotu - agencji, która zajmie się naborem i przeprowadzi cały proces rekrutacji.

Wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie rekrutacji staje się zatem nie tylko koniecznością, ale i wymogiem czasów. Szczególnie Facebook i LinkedIn, które pozwalają na dotarcie do określonych zbiorów danych w postaci osób blisko zainteresowanych tematem lub tym, co robi firma, są przydatne i korzystne z punktu widzenia efektów, jakie organizacja może uzyskać.

1.6. Modele działań i korzyści związane z wykorzystaniem mediów społecznościowych

Media społecznościowe są z sukcesem wykorzystywane przez wiele podmiotów gospodarczych. Działania w tym środowisku prowadzone są zarówno przez zespoły wewnętrzne, jak i specjalnie w tym celu zatrudnione osoby i podmioty spoza organizacji. Mogą to być agencje public relations, agencje reklamowe, agencje interaktywne, software house, ale także indywidualni doradcy. To, jaka ostatecznie formuła zostanie przyjęta przez firmę w zakresie prowadzenia działań i aktywności w social mediach, zależy w dużej mierze od analizy korzyści i kosztów związanych z taką czy inną opcją. Media społecznościowe to bardzo różnorodne kanały dotarcia do odbiorców. Firmy mogą wykorzystywać do swoich potrzeb te, które są spójne z grupami docelowymi i celami, jakie chcą osiągnąć. Wybór optymalnej formy komunikacji pozostaje po stronie przedsiębiorstwa, jednak autorka niniejszej rozprawy doktorskiej wyodrębnia trzy główne modele, które mogą przyświecać działaniom firmy, a dokładnie planowaniu, koordynacji, wdrażaniu oraz ocenie efektów prowadzonych działań w mediach społecznościowych. Są to:

- model oparty na komunikowaniu przy wykorzystaniu wyłącznie zasobów własnych, w tym dedykowanych pracowników zatrudnionych np. w zespole marketingu, którym powierzono zadania dotyczące tego właśnie obszaru,
- model oparty na wykorzystaniu zasobów zewnętrznych, np. osób czy firm świadczących usługi polegające na prowadzeniu social mediów. Jest on stosowany szczególnie w przypadku braku wiedzy i umiejętności wśród osób

zatrudnionych wewnątrz firmy. Ten model bywa również wdrażany z powodów oszczędnościowych, bowiem koszty zatrudnienia zespołu zewnętrznego do określonego zadania są często niższe niż przeszkolenie pracowników. Niekiedy firma decyduje się na to rozwiązanie z powodów pragmatycznych, zakładając, że nie ma pewności co do czasu bądź zakresu realizowanych zadań, a łatwiej jest zamknąć współpracę z podmiotem zewnętrznym niż likwidować stanowisko pracy czy dział powołany w celu obsługi aktywności w mediach społecznościowych,

- model hybrydowy, łączący powyższe rozwiązania w różnych proporcjach, które mogą być skupione na:
 - przewadze własnych zasobów i częściowym korzystaniu z usług podmiotów zewnętrznych, np. przy okazji prowadzenia kampanii jednorazowych, dedykowanych projektów bądź innych działań informacyjnych, które zostały wymuszone z uwagi na przykład na brak zasobów lub ograniczenia w tym zakresie;
 - przewadze zasobów zewnętrznych przy zachowaniu kontroli ze strony firmy, niekiedy tylko ograniczonej.

W przypadku zatrudnienia podmiotów zewnętrznych do obsługi mediów społecznościowych głównymi korzyściami opisanymi na bazie doświadczeń autorki niniejszej dysertacji są przede wszystkim:

- często doskonała znajomość narzędzi i umiejętność wyciągania wniosków z prowadzonych analiz;
- specjalistyczna wiedza, którą posiadają osoby zatrudnione w dedykowanych podmiotach zajmujących się mediami społecznościowymi;
- bieżące obserwowanie zmian, jakie dokonują się w ramach wykorzystywanych narzędzi socialmediowych;
- bieżące szkolenia prowadzone przez pracowników poszczególnych podmiotów zewnętrznych w ramach posiadanych przez nich kompetencji;
- doświadczenie w wykorzystaniu narzędzi w różnych obszarach, branżach, kampaniach, przy projektach realizowanych dla wielu podmiotów gospodarczych;
- umiejętność analizy zmian na rynku social mediów i dostosowanie ich do potrzeb firmy;
- możliwość szybkiego wyciągania wniosków z prowadzonych działań, szczególnie gdy dochodzi do kryzysów i dostosowywania do nich kolejnych kroków.

Outsourcing bazuje głównie na przekazywaniu podmiotom zewnętrznym zadań wykonywanych dotychczas w ramach firmy albo takich, które nie są planowane do realizacji przez służby wewnętrzne. Korzyścią, która wynika z zaangażowania podmiotów zewnętrznych do obsługi działań w zakresie social media, jest również możliwość skupienia się przedsiębiorstwa i jego zasobów na tych kompetencjach, które realizowane są na co dzień, w których się specjalizuje, bez konieczności poszerzania wiedzy w innych obszarach niż kluczowe, rozpraszania się.

Wśród korzyści, jakie przemawiają za wykorzystaniem służb wewnętrznych do obsługi i prowadzenia kampanii oraz działań komunikacyjnych za pośrednictwem social mediów, znajdują się:

- doskonała znajomość firmy i jej produktów, struktury organizacyjnej, potencjalnych zagrożeń związanych z działaniami na rynku;
- często bardzo dobra i wszechstronna znajomość branży, w której firma działa, realizuje zadania, sprzedaje produkty, obserwuje konkurencję i jej zachowania;
- umiejętność rozpoznania zagrożeń w komunikowaniu w przypadku korzystania z określonych treści;
- znajomość konkurencji i możliwość oceny jej działań z opcją potencjalnego wykorzystania tej wiedzy do własnych celów.

Powyższe wskazania nie wyczerpują zbioru korzyści, jakie mogą osiągnąć firmy, decydując się na wybrane przez siebie rozwiązanie w zakresie obsługi social mediów. Model opracowany przez autorkę niniejszej rozprawy może natomiast posłużyć osobom zarządzającym przedsiębiorstwem przy podejmowaniu decyzji dotyczących wyboru sposobu organizacji aktywności w mediach społecznościowych.

Należy zaznaczyć, iż nie wszystkie podmioty gospodarcze decydują się na aktywność w środowisku social mediów. Wykorzystywanie możliwości, jakie oferuje to narzędzie, nie jest powszechne. Wynika to z faktu, że część przedsiębiorstw w ogóle nie widzi potrzeby podejmowania aktywności w tych kanałach, gdyż na przykład realizuje działania w obszarze B2B, jednocześnie promując się wyłącznie bezpośrednio, utrzymując kontakty z kontrahentami. Ujawnianie danych, aktywizowanie się w social mediach nie każdemu musi przynieść korzyści.

Media społecznościowe to nie tylko szanse, ale również wiele zagrożeń. Następstwem ich rozpowszechniania się są często istotne przeobrażenia w percepcji określonych zjawisk. Social media wyzwalały aktywności i powodują zmiany w ludziach i ich świadomości. Doświadczamy tego szczególnie w ostatnim czasie, od początku

pojawienia się wirusa SARS-CoV-2. Według WHO, pozostające poza kontrolą teorie spiskowe czy fake newsy, rozprzestrzeniały się szybciej niż sama pandemia COVID-19, wywołując zjawisko infodemii. Rozwijała się psychologiczna panika, która doprowadzała do zalewu informacji nieprawdziwych i wprowadzania w błąd społeczności w kontekście porad medycznych czy ekonomicznych skutków pandemii. W związku z tym zainicjowano działania mające na celu moderowanie wszystkich pojawiających się komunikatów, które dotyczyły tego zjawiska, z wyjątkiem tych, które pochodzą z zaufanych źródeł, takich jak WHO czy podmioty rządowe³². W samej tylko Polsce odnotowano ogromną falę dyskusji na temat pandemii właśnie w mediach społecznościowych. Raport Hootsuite *Digital 2020* wskazuje zależności, jakie zachodzą pomiędzy użytkowaniem social mediów a COVID-19. Polska znalazła się na piątym miejscu w rankingu, co dowodzi, że aż 45% osób poszukuje informacji na ten temat właśnie w social mediach. Wyprzedzają nas tylko Brazylia, Południowa Afryka, Indie i Filipiny³³.

³² A. Mourad, A. Srour, H. Harmanani, C. Jenainatyi, M. Arafeh, *Critical Impact...*, *op.cit.*

³³ Hootsuite, *Digital 2020*. Pobrane z: <https://hootsuite.com/pages/digital-2020#c-204634> (7.01.2022).

Rozdział 2.

Komunikacja w procesach zarządczych

2.1. Proces komunikacji w przedsiębiorstwie

Komunikowanie definiowane jako proces przekazywania lub wymiany informacji pomiędzy osobami uznawane jest za jeden z najstarszych procesów społecznych, który towarzyszy człowiekowi od momentu, kiedy zaczął żyć w grupach i organizować struktury³⁴. Źródłem słów *communication* i *communicate* jest łacina. Słowo *communicatio* oznacza „użyczenie, doniesienie”, przy czym wskazuje na rzecz, a nie czynność³⁵. Takich interpretacji i podejść w literaturze oraz słownikach znajdziemy bardzo wiele, jednak ich różnorodność nie powoduje problemu w ostatecznym zrozumieniu słowa „komunikowanie”. Spotyka się jednak również inne podejścia. Komunikowanie rozumiane jest na przykład jako dynamiczny i nieodwracalny mechanizm bazujący na procesach znakowych. Według Michaela Fleischera wszędzie tam, gdzie występują znaki, mamy do czynienia z komunikowaniem³⁶.

Można mówić o różnych szkołach, które zajmują się nauką o komunikowaniu. Na szczególną uwagę zasługują dwie z nich. Pierwsza rozpatruje komunikowanie jako przekaz wiadomości, zatem dotyka tematu kodowania i dekodowania informacji. Bada ona rodzaje środowiska przekazu, z jakiego korzysta nadawca, ale również wydajność oraz dokładność przekazywanych wiadomości. Według tej szkoły komunikowanie jest procesem, dzięki któremu jedna osoba ma wpływ na postrzeganie przez drugą otaczającej jej rzeczywistości. Reprezentanci tego nurtu analizują również błędy czy pomyłki, jakie

³⁴ M. Siemieniak, *Modele i narzędzia procesu komunikowania organizacyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 72, s. 199.

³⁵ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, s. 28.

³⁶ M. Fleischer, *Zarys ogólnej teorii komunikacji*, [w:] M. Graszewicz, J. Jastrzębski, *Teorie komunikacji i mediów*, Oficyna Wydawnicza Atut – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław 2009, s. 26.

zachodzą w procesie komunikacji. Druga szkoła rozpatruje komunikację jako produkcję i wymianę znaczeń. Zajmuje się tym, jak powstają znaczenia³⁷.

Współcześnie o komunikacji wspomina się nie tylko w kontekście wymiany informacji pomiędzy osobami. George Miller mówi co prawda o komunikacji interpersonalnej, ale wskazuje, co istotne, że komunikowanie to transmisja informacji z jednego miejsca do drugiego³⁸. Od lat obserwujemy też rozwój komunikowania firm i organizacji - jest to proces, w którym zachodzi wiele zmian, szczególnie w kontekście interakcji z otoczeniem. Wynika to, z jednej strony z potrzeb, jakie powstają i są wyzwalane w grupach docelowych podmiotów gospodarczych, z drugiej natomiast – z metod komunikowania.

Słowo „komunikacja” pochodzi od łacińskiego czasownika *communicare* oznaczającego „czynić wspólnym”. Ten z kolei odnieść możemy do przymiotnika *communis* (wspólny), który dał początek słowu komuna, wspólnota³⁹. Do XVI wieku pojęcie to było ujmowane w znaczeniu komunii, uczestnictwa czy też dzielenia się. W późniejszych okresach nadano mu również inne znaczenie, które oznaczało transmisję, przekaz, co było związane z rozbudową dróg oraz rozwojem poczty⁴⁰.

Proces komunikowania się oparty jest na dwóch głównych celach, którymi są:

- precyzyjne tworzenie i przekazywanie treści właściwym adresatom;
- dążenie do zrozumienia przez odbiorców komunikatów, które docierają do nich określonymi kanałami.

Przekazywanie adresatom określonych, zaplanowanych i odpowiednio przygotowanych komunikatów realizowane jest z intencją ich właściwego odbioru, dekodowania i zrozumienia. Aby przebieg całego procesu można było uznać za prawidłowy, powinien on być zgodny z intencją nadawcy. Ostatecznie chodzi o to, że nadawca chce wywołać określony skutek, który zgodnie z jego intencją i założonym przez niego celem będzie zrealizowany tylko wówczas, gdy rozumienie przekazu przy dekodowaniu będzie takie samo jak przy kodowaniu. Na całość procesu tworzenia komunikatu wpływa wiele czynników, zasadniczą rolę odgrywa jednak nadawca, którego

³⁷ Ł. Sułkowski, *Znaczenie komunikacji w marketingu*, [w:] M. Al-Noorachi (red.), *Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2014, s. 52.

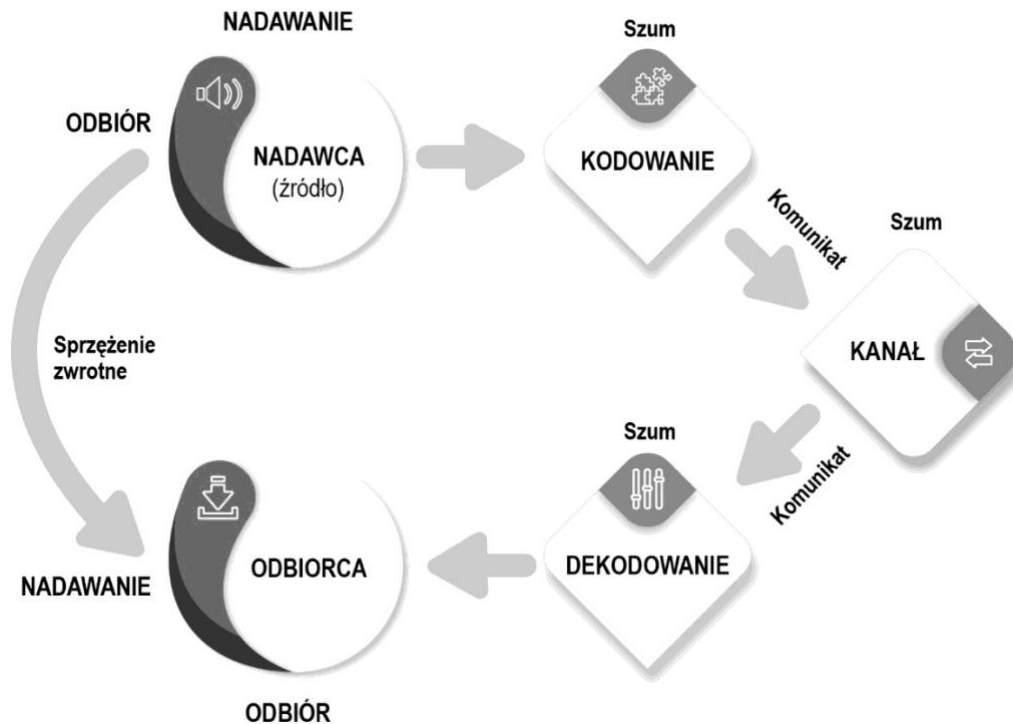
³⁸ G. Miller, *Language and Communication*, Mc Graw-Hill, New York 1951, s. 19.

³⁹ J. Adair, *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 17.

⁴⁰ M. Siemieniak, *Modele i narzędzia...*, *op.cit.*, s. 200.

umiejętności, kompetencje, poziom pozyskanej w trakcie nauki wiedzy, doświadczenie oraz inne parametry wpływają na efekt, jakim jest powstały komunikat.

Zaprezentowany na ryc. 1 schemat obrazuje tradycyjny i często prezentowany w literaturze obraz przepływu informacji. Schemat wydaje oczywisty, praktyka jednak dowodzi, że w procesie komunikacji często dochodzi do komplikacji i zakłóceń. Mogą one prowadzić do niepowodzeń o poważnych konsekwencjach⁴¹.



Rycina 1. Model procesu komunikowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A.F. Stoner, Ch. Wankler, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 433.

Analizując model procesu komunikowania (ryc. 1), należy zwrócić uwagę na jego kluczowe elementy, czyli przede wszystkim nadawcę, kanał komunikacji i odbiorcę. Jan Wiktor wskazuje również na inne składowe procesu: przekaz, szumy (czyli zakłócenia wewnętrzne, zewnętrzne, semantyczne), sprzężenie zwrotne (odpowiedź odbiorcy na odebrany przekaz) i kontekst komunikacji (zespół warunków, w jakich się ona

⁴¹ J. Bolek, *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 135.

odbywa)⁴². Pomiędzy nadawcą i odbiorcą zachodzi proces, zgodnie z którym informacja podlega zakodowaniu i rozkodowaniu. Przechodzi ona od nadawcy do odbiorcy za pośrednictwem kanału komunikacji. Kanał traktuje się jako sposób pozwalający na to, by komunikat dotarł od nadawcy do adresata.

Komunikowanie to proces, w którym dochodzi do porozumienia pomiędzy jednostkami, grupami i instytucjami. Jego główne cele to wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, ideami, spostrzeżeniami czy informacjami. Ów proces komunikacji odbywa się za pomocą zróżnicowanych środków i na różnych poziomach. Dzięki niemu możliwe jest wywołanie określonych skutków⁴³. Komunikowanie to dążenie do uzyskania oczekiwanego poziomu porozumienia za pośrednictwem wytwarzanych i przesyłanych do otoczenia treści. To także proces, przy pomocy którego uzyskuje się efekty zapisane w stosownych dokumentach strategicznych (takich jak na przykład strategia biznesowa) przyjętych przez firmę do realizacji.

Skuteczność działania każdego przedsiębiorstwa w znaczący sposób zależy od jakości procesu komunikacji między pracownikami. Z tego też powodu wynika potrzeba szczególnej dbałości o ten aspekt w bieżącym funkcjonowaniu firmy. To zadanie należy w głównej mierze do kadry zarządzającej i menedżerów średniego szczebla, którzy jednak powinni funkcjonować pod nadzorem i zgodnie z wytycznymi najwyższego szczebla zarządczego tj. zarządu. Nie można jednak zapominać, że dbałość o komunikację to także zadanie szeregowych pracowników, przy czym szczególnie ważna jest w tym kontekście informacja zwrotna w zakresie skuteczności wykorzystywania udostępnionych im narzędzi. W planowaniu i organizowaniu aktywności komunikacyjnych uwzględnia się czynniki techniczne, takie jak dostępność i znajomość narzędzi i form wymiany informacji oraz czynniki nietechniczne, wśród których można wymienić właściwą liczbę kanałów komunikacji czy kulturę organizacyjną wspierającą proces komunikacji. Skuteczna komunikacja przyczynia się do uzyskiwania oczekiwanych efektów w ramach organizacji poprzez stwarzanie odpowiednich warunków dla rozwoju kreatywności, zaangażowania pracowników; wpływa także pozytywnie na pozycję konkurencyjną firmy na rynku⁴⁴.

⁴² J. Wiktor, *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 15–19.

⁴³ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2002, s. 13.

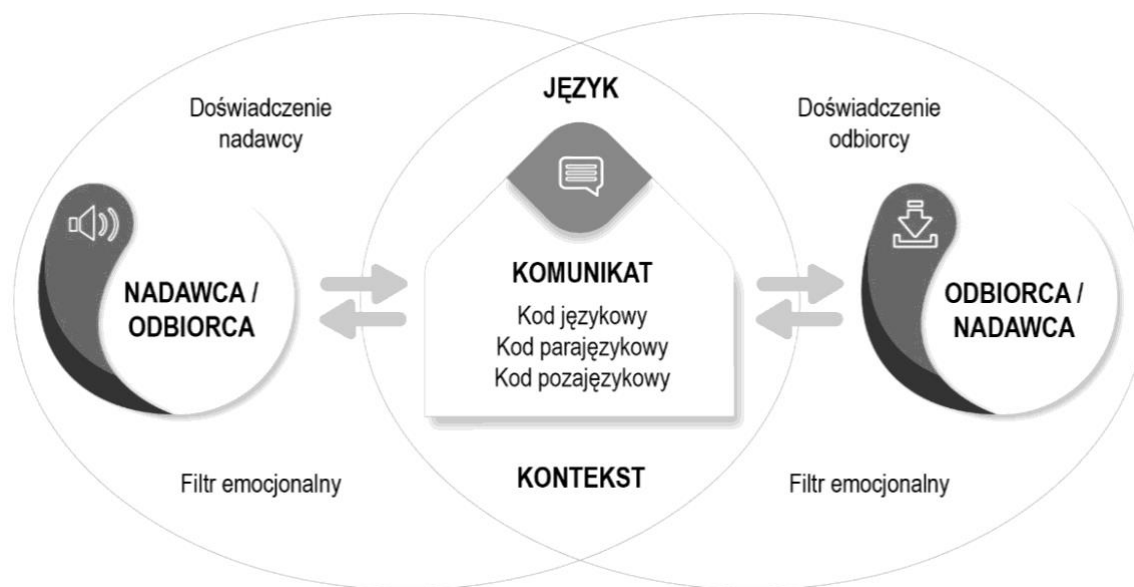
⁴⁴ A. Karczewska, *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 117.

W firmach głównymi kanałami komunikacji są spotkania bezpośrednie, rozmowy telefoniczne, wystąpienia zarządu lub kierowników w zespołach pracowniczych, spotkania z wykorzystaniem sieci (szczególną popularność zyskały w związku z pandemią COVID-19)⁴⁵, telewizja i radio firmowe, wewnętrzne komunikatory internetowe czy też całe platformy intranetowe. W ramach kanałów komunikacji stosuje się także wiele elementów wsparcia, takich jak notatki służbowe, personalizowane e-maile, treści wyświetlane na ekranach komputerowych umieszczonych w przestrzeni publicznej, do której dostęp mają pracownicy, czy też wszelkiego typu wizualizacje, przy pomocy których prezentowane są informacje ważne z punktu widzenia osób zatrudnionych w firmie. Bez względu na to, z jakiego rodzaju treściami mamy do czynienia, w trakcie przesyłania komunikatów zdarzają się problemy w postaci zakłóceń. W sposób pośredni lub bezpośredni wpływają one na ostateczny efekt w postaci jakości dekodowanej informacji.

W każdym przypadku istotny jest komunikat, dlatego tak ważne jest odpowiednie planowanie procesu i uwzględnienie potencjalnego wpływu na jego przepływ i rozkodowanie wspomnianych szumów komunikacyjnych. Równie ważne w ramach schematu komunikacji w firmie jest dekodowanie. To właśnie interpretacja przez odbiorcę komunikatu bywa często problemem w takim rozumieniu treści, jak chciałby tego nadawca. Dekodowanie to przemiana komunikatu wysłanego z użyciem określonego zestawu kodów przez odbiorcę. Problemy w tym obszarze mogą dotyczyć zarówno samego komunikatu, jak i procesu, w jakim dokonuje się dekodowanie. Oznacza to, że na prawidłowe odczytanie informacji wpływają wszystkie czynniki zależne i niezależne od firmy, jakie oddziałują na osoby uczestniczące w procesie komunikowania. Ważna jest zatem nie tylko treść, jaką np. zarząd koduje i przekazuje pracownikom, ale także miejsce, w którym się całe działanie dokonuje. Zniekształcenia powstające w procesie komunikacji mogą wpłynąć na efekt w postaci zrozumienia przez odbiorców, np. pracowników czy kontrahentów, tego, co zostało do nich przesłane. Problem w odbiorze może dotyczyć także samych odbiorców, których percepcja jest istotnie różna od tego, co reprezentuje nadawca. Ich przygotowanie, brak uwagi, system dotychczasowych doświadczeń, kompetencje i wiele innych czynników wpływają na ostateczny efekt, jakim jest to, co otrzymuje odbiorca. Wszystkie te czynniki mogą nawet prowadzić do mylnej interpretacji treści przesyłanych kanałami komunikacji.

⁴⁵ Zespół BTE, *Narzędzia komunikacji wewnętrznej w czasie pandemii*. Pobrane z: <https://www.bteagency.com/post/narzedzia-komunikacji-wewnetrznej-w-czasie-pandemii> (15.04.2021).

Należy nadmienić, że każdy komunikat nadawany jest w określonym języku i w określonym kontekście. Treść komunikatu może mieć różny wydźwięk, co jest zależne od intencji nadawcy i odbiorcy, a ta z kolei związana jest z ich osobistym doświadczeniem oraz filtrami emocjonalnymi⁴⁶. Schemat zaprezentowany na ryc. 1 warto więc uzupełnić o wskazane elementy (ryc. 2).



Rycina 2. Schemat procesu komunikowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kaczmarek, *Misterne gry w komunikację*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005, s. 28.

Schemat zaprezentowany na ryc. 2 dotyczy wszystkich działań, jakie podejmują firmy w zakresie istniejących i potencjalnych grup docelowych, począwszy od pracowników, związków zawodowych, udziałowców czy akcjonariuszy po kontrahentów, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje kontakty biznesowe.

Komunikowanie wewnątrz struktury organizacyjnej podmiotu gospodarczego może odbywać się na poziomach: interpersonalnym, grupowym i międzygrupowym. Pierwszy związany jest z transferem informacji od kierownictwa do szeregowych pracowników. W tym przypadku istotne jest dążenie do uzyskania efektywności tego procesu, co w konsekwencji zależy np. od stylu porozumiewania się ludzi, otwartości decydentów na opinie i sugestie pozostałych uczestników procesu. Drugi poziom, tj. komunikowanie grupowe odbywa się w ramach struktury zespołu, który podejmuje się realizacji

⁴⁶ A. Borawska, *Efektywna komunikacja w przedsiębiorstwie*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2010, nr 2(38), s. 3.

określonych zadań. Ostatni, trzeci poziom, czyli komunikowanie międzygrupowe jest wymianą informacji pomiędzy osobami należącymi do rozłącznych grup, a stosuje się je do zadań modułowych, gdzie informacje muszą przepływać pomiędzy kolejnymi zespołami⁴⁷. Cały ten proces jest niezwykle skomplikowany, chociaż można podjąć próbę jego uproszczenia do relacji zachodzących pomiędzy dwiema osobami, co widać na ryc. 2, która stanowi esencję tego rozdziału. Należy zauważyć, że wpływ procesu komunikacji na całość rozumienia i interpretacji tego, co jest kluczowym zadaniem firmy a co możemy określić mianem dostarczania do odbiorców zrozumiałej i precyzyjnie podanej treści która w efekcie ma wesprzeć procesy decyzyjne, jest ogromny.

Ze względu na temat niniejszej rozprawy warto w tym miejscu przywołać jeszcze przykładowe modele komunikowania za pośrednictwem internetu. Józef Kramer zaproponował model komunikacji w hipermedialnym środowisku⁴⁸ komputerowym, który łączy możliwości, jakie dają inne modele, tj. model komunikacji interpersonalnej i komunikacji masowej⁴⁹. Pierwszą z nich, czyli komunikację interpersonalną określa się mianem modelu „one-to-one”. Charakteryzuje ją osobowy charakter kontaktu z jednoczesną interakcją uczestników procesu komunikacji, co z kolei oznacza możliwość bezpośredniego wpływu na reakcje i decyzje podejmowane przez adresatów⁵⁰. Drugi model - model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym wprowadza inną jakość w kontekście procesu komunikacji marketingowej. Wdraża nowe znaczenie samego przekazu, który przybiera postać multimedialną, urozmaiconą z uwagi na występowanie takich elementów, jak tekst, rysunek, obraz, ruch, dźwięk i animacja. W przypadku tego modelu, treść i forma przekazu zmieniają się jakościowo. Wynika to stąd, iż uczestnicy procesu komunikacji mogą zamieniać się rolami, zaś przekaz nie jest ograniczony istotnymi barierami mającymi charakter ekonomiczny, społeczny czy polityczny. Model ten zakłada, że zmieniają się również relacje i interakcje podmiotów, które tworzą obszar komunikacji marketingowej, przy założeniu, że każdy z tych podmiotów komunikuje z wykorzystaniem interaktywnych mediów⁵¹. Współcześnie

⁴⁷ M. Siemieniak, *Modele i narzędzia...*, *op.cit.*, s. 204.

⁴⁸ J. Wiktor, *Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej*, „Świat Marketingu”, listopad 2001, s. 5–6.

⁴⁹ J. Kramer, *System informacji i komunikacji marketingowej wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy i mądrości*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 140, s. 12–13.

⁵⁰ J. Krygier, *Współczesne aspekty komunikacji marketingowej*, [w:] M. Al-Noorachi (red.), *Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2014, s. 95.

⁵¹ J. Kramer, *System informacji...*, *op.cit.*, s. 12–13.

buduje się coraz więcej modeli, które obejmują swoim zasięgiem właśnie obszary ściśle związane z internetem, co nie powinno jednak zaskakiwać, zważywszy na dynamiczny rozwój sieci i wykorzystywanie jej do przesyłania treści.

W każdym dobrze funkcjonującym przedsiębiorstwie przenikają się wzajemnie dwa kluczowe obszary komunikowania: ustrukturyzowany i nieustrukturyzowany. Komunikowanie ustrukturyzowane to takie, które jest rejestrowane, uporządkowane, zapisywane czy dokumentowane. Odbywa się ono poprzez wymianę dokumentów, narady, konferencje wewnętrzne, wideokonferencje, spotkania z pracownikami, zebrania operacyjne inicjowane na przykład na początku tygodnia. Komunikowanie nieustrukturyzowane zaś ma formę nieformalną. Odbywa się ono podczas swobodnych rozmów, w tym także poprzez wymianę pogłosek, które generują plotki⁵².

W ramach komunikacji (zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej) firma realizuje działania oraz aktywności skupione i zapisane w wielu obszarach narzędziowych. Dobór narzędzi wykorzystywanych podczas komunikowania uzależniony jest między innymi od złożoności zadań jakie realizuje podmiot i od jego struktury organizacyjnej. Im mocniej rozbudowane jest przedsiębiorstwo i bardziej skomplikowane działania podejmuje, tym więcej i bardziej złożonych narzędzi wykorzystuje się do komunikacji. Można je podzielić na narzędzia klasyczne i technologicznie zaawansowane, wewnętrzne i zewnętrzne. Należy wyróżnić następujące narzędzia:

- wewnętrzne
 - intranet pełniący szczególną rolę w komunikacji ze względu na to, że jest to wewnętrzny system informatyczny, znajdują się w nim takie materiały informacyjne, jak blogi, prezentacje i inne pliki zawierające najistotniejsze dane ważne z punktu widzenia pracowników, którym udziela się do nich dostęp;
 - spotkania, a w tym:
 - spotkania kadry kierowniczej z grupami pracowników,
 - spotkania wewnętrzne, zarówno w trybie stacjonarnym jak i w trybie online (te ostatnie szczególnie upowszechniły się w okresie pandemii, gdyż niejednokrotnie uruchamianie lockdown'y ograniczyły możliwości kontaktu bezpośredniego)
 - spotkania bezpośrednie na linii pracodawca lub kierownik z pracownikiem,

⁵² J. Grabosz, *Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego*, [w:] B.A. Basińska, I. Garnik (red.), *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2014, s. 39.

- systemy do obiegu dokumentów,
- systemy informatyczne wspomagające procesy komunikacyjne, w tym telewizory i komputery prezentujące informacje ważne z punktu widzenia pracowników,
- spotkania integracyjne,
- szkolenia, warsztaty, działania edukacyjne – wewnętrzne,
- radiowęzły,
- telewizja przemysłowa,
- mailing lub newslettery dystrybuowane mailowo,
- tablice ogłoszeniowe,
- biuletyny i inne wydawnictwa wewnętrzne,
- listy zarządu do pracowników,
- „skrzynki dialogu” służące do zbierania sugestii i uwag ze strony osób zatrudnionych w firmie,
- materiały informacyjne dotyczące wykonywanych przez pracowników obowiązków i zadań,
- zewnętrzne:
 - spotkania z grupami docelowymi, np. społecznościami lokalnymi,
 - konferencje, seminaria i sympozja oraz inne wydarzenia,
 - identyfikacja wizualna, czyli tworzenie i wykorzystanie systemów,
 - employer branding,
 - materiały informacyjne,
 - influencer marketing,
 - działania informacyjne w sieci ukierunkowane na wybrane zewnętrzne grupy docelowe,
 - komunikacja z wykorzystaniem kanałów w postaci mediów⁵³.

Wskazane narzędzia nie wyczerpują całości zbioru, ponieważ każdorazowo firma może dostosować określony ich zasób do swoich potrzeb i specyfiki prowadzonej działalności. Ważne jest jednak zachowanie spójności w treściach publikowanych w obszarze wewnętrznym i zewnętrznym. Podmiot, który prowadzi komunikację ze środowiskiem zewnętrznym (np. poprzez dystrybucję komunikatów do i za pośrednictwem mediów), powinien dbać także o to, aby informacje były przekazywane nie tylko do otoczenia, ale także pracownikom. Błędem jest dopuszczanie do sytuacji,

⁵³ Kafeteria stworzona w oparciu o doświadczenia zawodowe autorki.

w której załoga o sprawach przedsiębiorstwa dowiaduje się od zewnętrznych nadawców⁵⁴.

Skuteczność działań realizowanych w ramach komunikacji wewnętrznej warunkowana jest wykorzystaniem odpowiednich narzędzi. Dotyczy to zarówno kanałów wymienionych w niniejszym podrozdziale, jak i tych, które są ich kompilacją. Dobór i zastosowanie określonych narzędzi determinuje z pewnością rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Współcześnie podmioty gospodarcze potrzebują mieszanki różnych kanałów, z których każdy może posłużyć do przekazywania innego rodzaju informacji⁵⁵. Narzędzia są unowocześniane, stale wzbogacane i ewoluują w czasie. Daje to pole do dalszych prac badawczych w powyższym zakresie, ale także analizy wpływu tychże na decyzje podejmowane w ramach organizacji. Komunikacja to proces, który wymusza zmiany i stałe dostosowywanie się do tego, co zachodzi w strukturze organizacyjnej, ale także w jej otoczeniu i tworzących ją elementach składowych.

2.2. Komunikacja jako element procesów zarządczych

Problematyka dotycząca komunikacji stanowi coraz ważniejszy obszar zarządzania organizacjami. Rosnąca liczba informacji, zaawansowane projekty i zadania, potrzeby, wśród których niezwykle istotne są te dotyczące pracowników, rozwój technologii informacyjnej i komunikacyjnej – wszystkie te czynniki powodują, że coraz większą uwagę zwraca się na nową rolę komunikacji jako innowacyjnego podejścia do zarządzania organizacją⁵⁶. Stałe wzrasta też rola komunikacji i relacji wewnętrznych. Biorąc pod uwagę definicję public relations przywołaną przez Jacka Trębeckiego, zgodnie z którą jest to zarządzanie komunikowaniem podmiotu z jego otoczeniem, należy wskazać, że w przypadku komunikacji wewnętrznej (*internal relations*) obaj uczestnicy aktu, którzy wysyłają i odbierają przekazy, mieszczą się w ramach jednej struktury organizacyjnej⁵⁷.

⁵⁴ J. Bolek, *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi...*, *op.cit.*, s. 137.

⁵⁵ M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitelem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, za: K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Społecznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2018, nr 52(2), s. 207.

⁵⁶ K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna...*, *op.cit.*, s. 203.

⁵⁷ J. Trębecki, *Relacje wewnętrzne*, [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 107.

Żadna grupa czy organizacja nie może sprawnie działać bez procesu komunikowania, który zachodzi zarówno pomiędzy jej członkami, jak i pomiędzy nią a otoczeniem zewnętrznym. To właśnie dzięki komunikowaniu wypełniane są takie funkcje zarządzania organizacją, jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie⁵⁸. Działalność public relations, która wiąże się z gromadzeniem, przetwarzaniem i przekazywaniem informacji, niejako łączy całokształt procesów zarządczych.

Gromadzone są zarówno zbiory danych, jak i pojedyncze informacje pochodzące z poszczególnych obszarów firmy jak i z otoczenia zewnętrznego. Zbiory mogą być pozyskiwane w drodze badań pierwotnych, zaprojektowanych na potrzeby uzupełnienia luki w wiedzy, a także w toku analiz uznawanych w metodologii za wtórne. Dane te następnie są przetwarzane w celu dalszego wykorzystania. Używa się do tego określonych narzędzi statystycznych, takich jak SPSS. W trakcie tego procesu dochodzi również do przekwalifikowania pozyskanych informacji na zbiór, który można wykorzystać. Poddaje się go następnie obróbce statystycznej, co daje możliwości ostatecznego wnioskowania. Finalnym krokiem jest przekazywanie informacji. Następuje ono po pierwsze po zgromadzeniu, a po drugie po dogłębnej analizie danych, w oparciu o które można dostarczyć treści w oczekiwanych kierunkach do grup docelowych.

Uogólniając, można mówić o następujących funkcjach public relations:

- informacyjnej, która polega w głównej mierze na przekazywaniu wytworzonych i odpowiednio przygotowanych komunikatów do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego;
- modelowania kontaktów, która polega na podejmowaniu działań w celu uzyskania efektu dbałości o szczególną wartość, jaką są relacje i więzi z otoczeniem pozostającym w kręgu zainteresowania podmiotu;
- reprezentacyjnej, która sprowadza się do bycia przedstawicielem pojedynczych lub wszystkich działów organizacji w otoczeniu, co głównie sprowadza się do objaśniania – niejednokrotnie skomplikowanych i wymagających tłumaczenia z uwagi na ich poziom skomplikowania – podejmowanych przez nie działań i decyzji;

⁵⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo PZ, Zielona Góra 1998, s. 15.

- tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa, która skupia się głównie na kreowaniu i podtrzymywaniu oczekiwanej, optymalnej, a najczęściej określanej jako „pozytywna” opinii o danym podmiocie;
- stabilizującej, która polega na budowaniu odporności na sytuacje kryzysowe oraz ataki, jakie płyną z otoczenia;
- aktywizującej klienta, która sprowadza się do stymulowania poprzez pozytywny wizerunek i reputację;
- kontynuacji jedności kierunku działania, która opiera się na kontrolowaniu spójności działań w obszarze tworzenia tożsamości organizacji w jej wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu⁵⁹.

Wymienione funkcje public relations można także zaprezentować za pomocą słów kluczy opisujących całokształt działań specjalistów zajmujących się tym obszarem. Wśród kluczowych identyfikatorów opisujących PR znajdują się: analiza, doradztwo i planowanie, informowanie i kształtowanie oraz organizacja. Funkcje te realizowane są za pomocą działań, które prowadzą do osiągnięcia założonych celów strategicznych i operacyjnych⁶⁰.

Mając na uwadze powyższe, należy jasno określić, iż kluczowe w całym procesie budowania organizacji jest odpowiednie komunikowanie. Od właściwego zaplanowania i realizacji procesu komunikowania zależą w dalszej kolejności przyjęte i prawdopodobne kierunki działań oraz możliwe do uzyskania efekty. Prawidłowo prowadzona komunikacja może doprowadzić do końcowego sukcesu, jakim będą oczekiwane parametry ekonomiczne, produkcyjne, technologiczne czy kadrowe. Dzięki komunikacji uzyskać można następujące efekty:

- odpowiednie ukształtowanie ściśle powiązanych ze sobą kluczowych procesów zarządczych w ramach przedsiębiorstwa;
- dostarczenie precyzyjnych wytycznych w zakresie realizacji wszystkich zadań i obowiązków przypisanych poszczególnym działom i pracownikom zatrudnionym w firmie;

⁵⁹ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna–Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 235, za: A. Frączek, *Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość” 2011, t. VIII.

⁶⁰ *Ibidem*.

- prawidłowy odbiór sygnałów płynących z otoczenia, które mogą z jednej strony stymulować organizację, ale z drugiej – stanowić podstawę oceny potencjalnych zagrożeń;
- umiejętne budowanie wizerunku na bazie informacji tworzonych a następnie przekazywanych przez nadawców do organizacji (do jej wnętrza), ale także na zewnątrz;
- wzmacnianie istotnej i ważnej dla organizacji odporności w kontekście sytuacji kryzysowych lub problemów natury wewnętrznej, które mogą podważyć podstawy, na jakich firma została zbudowana.

Wskazane powyżej efekty stanowią pewien zarys ogólnie ukierunkowany na wszystkie procesy zarządcze. Dobre komunikowanie układa je w sposób odpowiedni, ale także stymuluje zmiany, jakie mogą się w nich dokonywać. Może ono przyczynić się również do zapobieżenia problemom lub w znacznym stopniu je ograniczyć – nie zawsze bowiem uda się całkowicie je wyeliminować. Komunikacja w końcu stanowi fundament, który wpływa na ostateczne efekty i realizację celów, jakie sobie stawia firma.

Jak zauważają Magdalena Grębosz i Anna Mikulska, dobra komunikacja wewnętrzna przyczynia się również do poprawy zdolności reagowania na potrzeby pracowników oraz zwiększenia poczucia odpowiedzialności w realizacji wspólnych celów zarysowanych w wizji, misji i strategii firmy⁶¹. Każde przedsiębiorstwo powinno dbać o wysoką jakość komunikacji wewnętrznej. Dobrze i właściwie poinformowani pracownicy posiadają większą motywację, przez co lepiej wywiązują się ze swoich obowiązków. Bez komunikacji wewnętrznej zaangażowanie załogi znajduje się na niskim poziomie, a w skrajnych przypadkach może dochodzić nawet do braku zrozumienia, na czym polega praca, jakie zadania należy wykonać i w jakim celu⁶².

Skuteczność komunikacji rozpatruje się między innymi w kontekście innych, tak zwanych miękkich umiejętności menedżerskich⁶³. Stanowią one fundament procesów zarządczych oraz oceny kompetencji osób zatrudnianych nie tylko na stanowiskach kierowniczych, ale często także szeregowych. Komunikacja ma kluczowe znaczenie w kontekście organizacji środowiska pracy. Umożliwia stymulowanie kreatywności pracowników i zespołów, rozwój kultury organizacyjnej tworzonej na akceptowanych

⁶¹ M. Grębosz, A. Mikulska, *Narzędzia komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 55, nr 1154, s. 44.

⁶² J. Bolek, *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi...*, *op.cit.*, s. 137.

⁶³ W analizowanym przypadku skuteczność rozumie się jako osiągnięcie i realizację przyjętych celów.

wartościach, uwrażliwianie kadry kierowniczej i zarządzającej na potrzeby oraz sugestie zgłaszane przez pracowników, budowanie klimatu porozumienia pomiędzy przełożonymi a podwładnymi oraz pomiędzy samymi pracownikami. Dzięki dobrej komunikacji możliwe jest również podnoszenie motywacji pracowników, czemu sprzyja przekazywanie zrozumiałych, prawdziwych i zweryfikowanych informacji. Wreszcie, dobra komunikacja może, między innymi, minimalizować opór pracowników wobec zmian⁶⁴.

2.3. Korzyści wynikające ze skutecznej komunikacji oraz bariery komunikacyjne

We współczesnej gospodarce nie można sobie wyobrazić przedsiębiorstwa funkcjonującego bez komunikowania się z podmiotami otoczenia rynkowego⁶⁵. Komunikowanie jest przy tym jednym z kluczowych problemów organizacji, a błędy w tym obszarze są przejawem zaburzeń, które mogą mieć charakter ukryty. W celu ich uniknięcia konieczne staje się odpowiednie zaplanowanie procesu komunikacji do takiego poziomu, aby uzyskać efektywną i skuteczną pracę zatrudnionego zespołu i całej firmy. Na szczeblu menedżerskim nieustannie należy szukać odpowiedzi na pytania dotyczące tego, w jaki sposób może następować maksymalizowanie korzyści z komunikacji przy jednoczesnej minimalizacji potencjalnych zdarzeń problemowych i przezwyciężaniu barier⁶⁶.

Skuteczność działań w zakresie komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem przejawia się w efektach, jakie ono uzyskuje. Poprawnie prowadzona komunikacja w firmie pozwala na eliminację szumów, a tym samym błędów, które mogą się pojawić w procesie tworzenia, przekazywania i odbioru treści (komunikatów). Właściwe komunikowanie opiera się nie tylko na przekazywaniu informacji do odbiorców, ale także uzyskiwaniu komunikatu zwrotnego. W grupie kluczowych korzyści, jakie uzyskuje firma, prowadząc działania w zakresie komunikacji z otoczeniem, znajdują się:

⁶⁴ H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 168.

⁶⁵ A. Bajdak, *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 140, s. 43.

⁶⁶ A. Borawska, *Efektywna komunikacja...*, *op.cit.*, s. 1.

- przekazywanie treści do grup docelowych określonych w strategii lub planowaniu działań taktycznych;
- rozpoznawanie zmian, jakie zachodzą w otoczeniu rynkowym, a co za tym idzie, dostosowywanie się do nich;
- utrzymanie klientów, w tym również wzmacnianie ich lojalności;
- budowanie trwałych i bliskich relacji z podmiotami tworzącymi otoczenie przedsiębiorstwa;
- prawidłowe formułowanie przekazu i jego wysyłka do grup docelowych;
- właściwy odbiór komunikatów płynących do firmy z jej otoczenia;
- zabezpieczenie firmy przed potencjalnymi kryzysami, jakie mogą powstać w jej otoczeniu;
- ograniczenie liczby zdarzeń, które mogą mieć negatywny wpływ na elementy struktury organizacyjnej firmy;
- wzmocnienie odpowiedzialności pracowników za przedsiębiorstwo;
- wzmocnienie lojalności pracowników i zaangażowania w zadania, jakie otrzymują;
- poszerzenie możliwości rozwoju kadr w kontekście wychwycenia zdarzeń wpływających na te zmiany i ich wdrożenia.

Wskazane korzyści to tylko wybrane praktyczne efekty, jakie może uzyskać firma w związku z podejmowaniem działań polegających na właściwym i umiejętnym komunikowaniu do otoczenia – zarówno tego bliskiego, składającego się z ludzi tworzących przedsiębiorstwo, jak i dalszego, którego członem są klienci, kontrahenci, dostawcy czy społeczności lokalne. Podejmując decyzje biznesowe, mając na uwadze oczekiwane efekty, firma powinna zadbać o efektywność komunikacji, skuteczność transferu treści od nadawców do odbiorców oraz właściwy odbiór komunikatów, jakie płyną z zewnątrz. W ten sposób zabezpiecza się przed ciągiem zdarzeń niekorzystnych, które mogą wpłynąć na przedsiębiorstwo, ale także stwarza sobie szansę wzmocnienia efektywności działania.

Jeśli chodzi o wnętrze przedsiębiorstwa, dobrze zaplanowany i wdrożony proces komunikacji również gwarantuje wiele korzyści, wśród których należy wymienić:

- wzrost zaangażowania, które jest cennym parametrem pozwalającym na uzyskanie oczekiwanych efektów ekonomicznych;
- wzrost efektywności podejmowanych zadań;
- wzrost skuteczności prowadzonych działań;

- wzrost zaufania pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach;
- wzrost zaufania pracowników do zarządu i średniego szczebla kierowniczego;
- wzrost zrozumienia dla misji, wizji i celów przedsiębiorstwa;
- poprawa relacji pomiędzy pracownikami i wewnątrz zespołów;
- wzmocnienie lojalności;
- wzrost aktywności w poszukiwaniu rozwiązań dających firmie możliwości rozwoju.

Prawidłowo zaplanowany system komunikacji, szczególnie ten dotyczący wnętrza organizacji, jest elementem wspierającym wiele innych obszarów związanych między innymi z budowaniem oczekiwanego i zgodnego z założeniami strategicznymi wizerunku firmy. Wysyłanie co miesiąc podsumowań e-mailem czy firmowy newsletter mogą budować zaangażowanie pracowników i sprawiają, że organizacja, nawet bardzo rozbudowana, wydaje się bliższa konkretnym osobom.

Z drugiej strony, błędy, które pojawiają się w komunikacji, są przyczynkiem do wielu zaburzeń w funkcjonowaniu organizacji. Mają wpływ na efekty pracy, zaangażowanie pracowników i ogólnie na jakość relacji wewnętrznych oraz zewnętrznych przedsiębiorstwa. Tym samym mogą doprowadzić do tego, że firma będzie świadomie narażać się na zakłócenia w funkcjonowaniu. Do głównych barier w komunikacji można zaliczyć⁶⁷:

- różnice w postrzeganiu (różny może być sposób rozumienia informacji, co zależy między innymi od wykształcenia uczestników procesu, przez co ta sama treść komunikatu może być odmiennie interpretowana);
- różnice językowe (tylko wówczas, gdy język nadania komunikatu jest dla odbiorcy zrozumiały, będzie on mógł zrozumieć przekaz);
- emocje i nieufność (zniekształcenie komunikatu jest możliwe np. w sytuacji stresu czy braku zaufania do nadawcy, bariera ta może wynikać na przykład z kwestii zależności służbowych, relacji czy innych parametrów);
- brak zgodności pomiędzy komunikacją werbalną i niewerbalną (dla prawidłowości odbioru komunikatów istotne znaczenie ma również komunikacja niewerbalna, która musi być odzwierciedleniem tego, co następuje podczas prezentowania werbalnego treści);

⁶⁷ *Ibidem*, s. 6–7.

- brak drożności kanałów, za pomocą których przekazywane są komunikaty (kanały o charakterze formalnym i nieformalnym działają w sytuacji, gdy całościowo składających się na nie ogniw funkcjonuje w sposób prawidłowy);
- nadmiar danych lub ich niejednoznaczność (aby wyeliminować ten rodzaj barier, treść komunikatu musi być jednoznaczna, tak aby wykluczyć potencjalne zagrożenie powstawania nieporozumień, które mogą wynikać z błędnej ich interpretacji);
- bariery techniczno-technologiczne (szczególnie w kontekście dostępu do mediów);
- brak odpowiedniego przygotowania osoby komunikującej się (co powoduje lub pogłębia jej lęk)⁶⁸;
- zjawisko cyfrowego analfabetyzmu (wynika stąd, że młode pokolenie konsumuje treści zamieszczane w internecie i traktuje je jako tanią rozrywkę, co powoduje, że ich umiejętności nie wzrastają)⁶⁹;
- wykluczenia cyfrowe (termin stosowany do określenia różnicy między tymi osobami i społecznościami, które mają dostęp do technologii informacyjnych, a tymi, które takiego dostępu nie mają⁷⁰, definicja ta nawiązuje do koncepcji „wykluczenia społecznego” rozumianego jako brak dostępu do określonych dóbr niezbędnych do normalnego funkcjonowania w społeczeństwie)⁷¹.

Wskazane bariery nie zamykają pełnego zbioru tych, które mogą doprowadzić do pogłębiania się problemów komunikacyjnych. Dotyczą one głównie jednostki ludzkiej, aczkolwiek to właśnie człowiek tworzy organizm, jakim jest firma, dlatego wymienione przeszkody mają równie istotne znaczenie dla organizacji i jej struktury.

⁶⁸ Ch. Hamilton, *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 234.

⁶⁹ R. Preus, *Cyfrowi analfabeci*. Pobrane z: <https://cen.bydgoszcz.pl/cen/publikacje/artykuly/17165,Artykuly.html> (10.04.2021).

⁷⁰ J. Grabowska, *Wykluczenie cyfrowe*. Pobrane z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Wykluczenie_cyfrowe (10.04.2021).

⁷¹ A. Stawicka, *Wykluczenie cyfrowe w Polsce*, Biuro Analiz i Dokumentacji Kancelarii Senatu, Warszawa 2015, s. 3.

2.4. Media społecznościowe w strategii komunikacji i polityka zarządzania mediami społecznościowymi

Social media wpisują się współcześnie w nowoczesne formy kontaktów, dzięki którym możliwa jest otwarta, wielokierunkowa, demokratyczna komunikacja odzwierciedlająca firmowe sieci społecznościowe⁷². Są one wykorzystywane nie tylko do celów indywidualnych, ale także przez wiele firm do promocji swoich działań, komunikowania planów oraz budowania oczekiwanego wizerunku w otoczeniu docelowym. Idea mediów społecznościowych nie jest przełomowa. Wydaje się jednak, iż zarówno wśród menedżerów, jak i badaczy akademickich panuje brak zrozumienia tego, co dokładnie zawiera się w tym terminie i w jaki sposób media społecznościowe różnią się od innych powiązanych z nimi koncepcji⁷³.

Social media w dobry sposób wpisują się w trendy przekazywania informacji i komunikowania opartego na dialogu, który jest ich podstawowym elementem wyróżniającym. Internetowe serwisy społecznościowe bazują na nim, budując zaangażowanie uczestników⁷⁴. Spełniają tym samym dwa z najważniejszych warunków, które umożliwiają skuteczne radzenie sobie z kryzysem wizerunkowym. Podmioty, które na co dzień korzystają z możliwości, jakie dają social media, w stopniu zdecydowanie lepszym są w stanie obserwować klienta i dostosować się do jego oczekiwań, a znając jego potrzeby czy sposób podejścia do otoczenia, łatwiej również radzą sobie w sytuacjach trudnych. Warto dodać, iż w dobie mediów społecznościowych i zaangażowanych fanów kryzysy stają się obszarem, w którym firma działa wspólnie ze swoimi odbiorcami, tym samym – zwieńczenie działań sukcesem przekłada się w długim czasie na jeszcze silniejsze zaangażowanie klienta w marki, jakie ona oferuje⁷⁵. Mając na uwadze powyższe, warto nadmienić, iż media społecznościowe wpływają na postrzeganie podmiotów gospodarczych, ale także dają im możliwość profesjonalnego zarządzania wizerunkiem, realizowania aktywności zgodnych z przyjętymi celami oraz

⁷² K. Smolań, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna...*, *op.cit.*, s. 207.

⁷³ A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the World...*, *op.cit.*, s. 59–68.

⁷⁴ K. Fabjaniak-Czerniak, *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 184.

⁷⁵ K. Stopczyńska, *Wykorzystanie social mediów w zarządzaniu wizerunkiem marki w sytuacji kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1, s. 175.

reagowania w sytuacjach o podłożu kryzysowym, które mogą szczególnie zagrozić postrzeganiu przedsiębiorstwa.

W zasadzie nie ma wątpliwości, że wiele podmiotów pojawia się w środowisku social mediów w celu budowania pozycji wizerunkowej marki, która dzięki temu może być postrzegana jako nowoczesna. Firmy wykorzystują różnorodne funkcje, układy i funkcjonalności, jakie oferują serwisy społecznościowe, jednak jedna rzecz musi pozostawać niezmienna, a jest nią wizerunek marki. Trzeba przy tym pamiętać, iż w mediach społecznościowych właściciel nie ma wyłącznej nad nim kontroli. Oznacza to, że choć przedsiębiorstwo wdraża pomysł na to, by otoczenie interpretowało jego markę w określony sposób, prawdziwy obraz powstaje w umysłach odbiorców komunikatów, jest tym, co o niej myślą i co mówią⁷⁶.

Uwzględnienie mediów społecznościowych w szeroko rozumianej strategii komunikacji ma sens kluczowy. Nie tylko wpływa na odpowiednie reagowanie i działanie, które ma w ostatecznym rozrachunku doprowadzić do oczekiwanych przez przedsiębiorstwo zmian, ale także na postrzeganie firm w zakresie:

- oferty produktowej,
- przedsiębiorstwa i jego marki,
- pracowników firmy,
- zarządu,
- aktywności podejmowanych w ramach CSR oraz sponsoringu,
- działań realizowanych w obszarze społeczności lokalnych i wielu innych, które wpisują się w całość zmian, jakie dokonują się w oparciu o działania w social mediach.

Zmiany w postrzeganiu, o których mowa wyżej, dokonują się w sposób szybszy niż przy okazji działań skupionych na przykład wokół tradycyjnej reklamy. Wynika to z faktu, że transmisja informacji za pośrednictwem i przy współudziale mediów społecznościowych jest znacznie szybsza niż działania w formule budowania tradycyjnego przekazu. Social media dają więcej możliwości także w kwestii dotarcia z odpowiednim przekazem do właściwej grupy docelowej przy nakładach zdecydowanie bardziej ograniczonych, niż ma to miejsce w przypadku eventów, aktywności sponsorskich, mecenatu czy reklam. Oczywiście

⁷⁶ M. Brzozowska-Woś, *Media społecznościowe a wizerunek marki*, „Journal of Management and Finance” 2013, vol. 11, nr 1, cz. 1, s. 53–64.

wszystkie te działania mogą i powinny być wspierane właśnie poprzez aktywność w mediach społecznościowych, co daje gwarancję wzmocnienia przekazu.

Opracowując strategię komunikacji za pośrednictwem social mediów, trzeba uwzględnić również fakt, że wywierają one znaczący wpływ na zmiany nie tylko w konstrukcji przekazu, ale też w samym przekazie oraz języku używanym w celu dystrybucji treści. Dotyczy to zarówno osób indywidualnych, jak i przedsiębiorstw. Firmy w pewnym sensie zmuszane są przez rozwiązania dostępne na rynku, aby ukierunkowywać swoją aktywność skierowaną do określonych grup odbiorców z uwzględnieniem wytycznych i założeń wyznaczonych wobec nich przez takie podmioty jak Facebook. To właśnie te światowe medialne koncerny decydują o kierunkach komunikacji, zasadach, jakie będą przyświecały dobrze konstruowanym komunikatom, ale także – a może przede wszystkim – będą miały wpływ na język komunikacji.

Social media wytwarzają w uczestnikach i użytkownikach kont wrażenie, iż aby zaistnieć lub szerzej – aby zaistnieć z sukcesem, trzeba przyjąć, iż normy i trendy definiowane przez takie podmioty, jak Facebook, Twitter, YouTube, TikTok, są i muszą być analizowane, a także brane pod uwagę. Tylko w ten sposób możliwe będzie uzyskanie efektu, na jaki liczą podmioty gospodarcze, efektu, który doprowadzić może do skutecznego komunikowania z grupami docelowymi, a co za tym idzie, realizacji założeń zdefiniowanych w strategiach.

Zasady, o których mowa, wynikają ze zmian, jakie dokonują się w przestrzeni mediów społecznościowych, ale także w narzędziach służących za kanały umożliwiające przepływ informacji, takich jak telefony, tablety, laptopy. To właśnie rozwój technologii informatycznych w dużej mierze wymusza przekształcenia, zaś biznes medialny dostosowuje się do zapotrzebowania. Chociaż w tym miejscu warto zauważyć, iż wiele z tych podmiotów pracuje nad rozwiązaniami, które następnie są przekazywane do grup odbiorców jako *must have*. Przekonuje się społeczeństwo, klientów do tego, że dana nowinka jest im niezbędna do życia, konieczna do normalnego funkcjonowania.

Język komunikowania staje się coraz prostszy. Ewoluuje, zmienia się. Bezsporne jest to, iż publikowane przez firmy treści informacyjne muszą stawać się bardziej przystępne,

rzetelne, ale przede wszystkim zrozumiałe dla odbiorcy. To powoduje, że językowo powinny być zbliżone do polszczyzny, którą konsument posługuje się każdego dnia⁷⁷.

Social media stanowią dla wielu firm platformę do aktywnego podejmowania działań promocyjnych oraz komunikowania z obranymi grupami docelowymi. W efekcie nie tylko stają się one środowiskiem współtworzącym obecność tych przedsiębiorstw, ale także stanowią wsparcie w procesach zmierzających do uzyskiwania założonych przez podmiot efektów. Ponieważ zdarzają się sytuacje, które mogą prowadzić do powstania potencjalnego konfliktu interesów pomiędzy aktywnym w sieci pracownikiem a jego pracodawcą, nierzadko przedsiębiorstwa wprowadzają politykę zarządzania mediami społecznościowymi⁷⁸. Powinna ona być ułożona w taki sposób, aby podejmowane w jej ramach działania były spójne i dostosowane do założonych efektów opisanych w dokumentacji strategicznej.

Tworząc politykę zarządzania mediami społecznościowymi, którą należy rozumieć szerzej jako strategię operacyjną dotyczącą wspomnianej grupy środków masowego przekazu, należy uwzględnić kilka kluczowych założeń:

- reguły korzystania z mediów społecznościowych są w każdej firmie ustalane indywidualnie, bowiem muszą być spójne z przyjętymi przez przedsiębiorstwo wartościami i zasadami;
- polityka zarządzania mediami społecznościowymi w wielu podmiotach określana jest poprzez cel, który ma być realizowany dzięki działaniom prowadzonym w tym obszarze;
- polityka zarządzania mediami społecznościowymi jest swego rodzaju zbiorem wskazań i rekomendacji. Dokument ten zawiera wytyczne dotyczące zachowań i ograniczeń w zakresie korzystania z social mediów, do przestrzegania których zobowiązuje się osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Mogą to być wskazania w zakresie zamieszczanych treści, ale również czasu, jaki pracownik może poświęcić na korzystanie z mediów społecznościowych do celów pozazawodowych podczas pracy. Korzystanie z social mediów w celach prywatnych w godzinach pracy jest często jednym z trudnych i kluczowych

⁷⁷ Traffictrends, *Jak mówić do X, Y i Z? Dostosuj język w social media do odbiorcy*. Pobrane z: <https://traffictrends.pl/blog/jak-mowic-do-x-y-i-z-dostosuj-jezyk-w-social-media-do-odbiorcy/> (10.04.2021).

⁷⁸ W. Papucewicz, *Polityka firmy wobec korzystania pracowników z mediów społecznościowych*. Pobrane z: <https://www.rp.pl/arttykul/1248997-Polityka-firmy-wobec-korzystania-pracownikow-z-mediow-spoecznościowych.html> (15.01.2020).

zarazem tematów rozmów pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Polityka zarządzania mediami społecznościowymi może ułatwić te kwestie, wprowadzając stosowne regulacje. Eliminuje ona w ten sposób potencjalne problemy, jakie w tym zakresie mogą się pojawić. Praktyka pokazuje, że korzystanie z mediów społecznościowych w firmach do celów prywatnych jest regulowane w sposób całkowicie dyskwalifikujący takie działania albo poprzez ich dopuszczenie w określonym zakresie;

- polityka zarządzania mediami społecznościowymi pokazuje, co i kiedy można publikować, aby nie narazić firmy na poważne problemy wizerunkowe. Jej wdrożenie jest konieczne i kluczowe w kontekście prawidłowego realizowania założonych przez przedsiębiorstwo celów promocyjnych i tych w zakresie budowania wizerunku;
- dobrze przygotowana i wdrożona polityka zarządzania mediami społecznościowymi zawiera zasady prowadzenia profili w różnych rodzajach mediów. Opisuje się w niej nie tylko ograniczenia dotyczące tego, jakie treści mogą być publikowane w social mediach, ale także na przykład reguły ich wizualizacji. Ważne są regulacje w zakresie wykorzystywania prywatnych profili pracowników. Powinny one być spójne i odnosić się do tego, co można, a czego nie można publikować na swoich profilach przez czas zatrudnienia w danej firmie;
- prywatne treści są także przedmiotem zainteresowania pracodawcy. Choć pracownik i pracodawca to dwa odrębne byty związane ze sobą wyłącznie umową o pracę, oczywiście jest, że ich wizerunki przekładają się na siebie wzajemnie, dlatego pracodawcy, czuwając nad wizerunkiem firmy, rekomendują wdrożenie określonych zasad w komunikacji pracowników na ich prywatnych profilach. Jest to tym bardziej zrozumiałe, że bardzo często osoby bezrefleksyjnie udostępniające różnego rodzaju treści jako publiczne przyczyniają się do powstania kryzysu, który może spowodować poważne straty w obszarze wizerunku firmy;
- polityka zarządzania mediami społecznościowymi dotyczy trzech obszarów:
 - komunikacji firmy w mediach społecznościowych,
 - komunikacji prywatnej pracowników w powiązaniu z wartościami i zasadami, jakie przyświecają firmie,

- czasu i zasad, zgodnie z którymi pracownik może lub nie korzystać z prywatnych mediów w trakcie pracy.

Podsumowując, warto zauważyć, iż firmy decydują samodzielnie o tym, jakie zasady oraz w jaki sposób zostaną przez nie wdrożone dla realizacji celów ustalonych w strategii biznesowej i marketingowej. Pracodawcy sami regulują, na jakich zasadach osoby zatrudnione w ich firmach mogą komunikować w mediach. Coraz częściej treści publikowane przez pracowników, nawet na ich prywatnych profilach, stają się przyczyną nakładania kar porządkowych, a nawet prowadzą do rozwiązania umowy⁷⁹. Prawidłowe określenie zasad dotyczących korzystania z mediów społecznościowych nie daje co prawda stuprocentowej gwarancji, ale może pomóc w zabezpieczeniu wizerunku przedsiębiorstwa i w znacznym zakresie chronić firmę. Dzięki tym regułom pracodawca ma możliwość właściwie zarządzać przynajmniej niektórymi treściami, które ukazują się w internecie.

⁷⁹ *Ibidem.*

Rozdział 3.

Monitoring mediów i analiza przekazów medialnych jako element wsparcia w prowadzeniu skutecznej komunikacji

3.1. Analiza przekazów medialnych jako podstawa do projektowania działań z zakresu komunikacji kryzysowej

Oczywiste jest przekonanie o tym, że kontakt z mediami nie pozostaje bez znaczenia dla odbiorcy. W zasadzie to stwierdzenie nie podlega dyskusji, zaś same badania w tym zakresie tematycznym pojawiły się już wraz z pierwszymi analizami poświęconymi komunikowaniu masowemu⁸⁰. Niektórzy naukowcy upatrują początków analizy zawartości mediów już w pierwszych wiekach nowej ery – w średniowiecznych opracowaniach Biblii. Z tego powodu właśnie wśród teologów upatruje się tych, którzy jako pierwsi zajmowali się badaniem treści materiałów⁸¹. Ze względu na przedmiot niniejszej rozprawy, zasadne wydaje się poszukiwanie odpowiedzi nie na pytanie o to, czy dokonywać analizy przekazów medialnych, ale w jaki sposób to robić. Odpowiedź wydaje się prosta, bowiem w praktyce gospodarczej od lat wdraża się technologie i rozwiązania, które służą właśnie badaniu tego, co ukazuje się w mediach. Dodatkowo prace w tym zakresie prowadzone są nieustannie, a technologie informatyczne sprzyjające takim działaniom są stale rozwijane i wzmacniane przez nowe algorytmy.

Wśród możliwych do wykorzystania w podejmowanych przez praktyków PR działaniach środków masowego przekazu pozycję ugruntowaną mają media tradycyjne, jednak obecnie coraz większą rolę odgrywają nowe media⁸². Autorzy raportu *Kryzys*

⁸⁰ F. Esser, *History of Media Effects*, [w:] W. Donsbach (red.), *The Concise Encyclopedia of Communication*, Wiley Blackwell, Malden–Oxford–Chichester 2015, s. 352.

⁸¹ K. Krippendorff, *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2004, s. 3.

⁸² M. Kotas, *Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji na przykładzie firmy WEDEL sp. z o.o.*, „Studia Ekonomiczne” 2013, t. 157, s. 79.

w czasach Facebooka. Raport o kryzysach PR w mediach społecznościowych wskazują, że dominującą rolę odgrywa jeden portal. „Mówimy kryzys, a w domyśle – Facebook”, który pozostaje współcześnie główną platformą kryzysów i miejscem wyrażania niezadowolenia oraz organizacji protestów⁸³. Współcześnie to właśnie ta platforma wydaje się być kluczowym obszarem zainteresowania menedżerów, a także podmiotów, które za cel stawiają sobie analizę wszystkiego, co pojawia się w przestrzeni medialnej w kontekście zabezpieczenia na wypadek zaistnienia zdarzeń o charakterze kryzysowym. Facebook jest zatem priorytetowym obszarem poszukiwań wiedzy na temat sytuacji problemowych, ale nie jedynym. Oprócz tego kanału dystrybucji treści ważna jest również obserwacja aktywności, która ma miejsce na Twitterze. To medium jest szczególnie istotne z punktu widzenia firm pozostających w polu zainteresowania polityków, a zatem spółek i innych podmiotów, w których udziały ma Skarb Państwa. Ponieważ z punktu widzenia wizerunku firm przekazy medialne mogą być wyjątkowo groźne, konieczne jest ich obserwowanie i analiza tego, co wokół marki wydarza się zarówno w mediach tradycyjnych, jak i społecznościowych.

Współpraca podmiotu gospodarczego ze środkami masowego przekazu uznawana jest za kluczowy czynnik determinujący sukces w procesie zarządzania sytuacją kryzysową⁸⁴. Należy ją jednak rozpatrywać szeroko, począwszy od analizy potencjału, poprzez tworzenie i dystrybucję materiałów, obserwację i wpływ na ocenę efektów, po sam monitoring tego, co ukazuje się w mediach w związku z materiałami, jakie zostały do nich przesłane. Taka analiza to dla badaczy, a szczególnie dla specjalistów, którzy w firmach zajmują się oceną efektów działań komunikacyjnych, istotne pole do obserwacji. Badania tego typu to nie tylko weryfikacja tego, czy materiały się ukazały, ale przede wszystkim obserwacja wszystkiego, co na temat firmy ukazuje się w mediach, pod kątem potencjalnych zdarzeń kryzysowych, ryzyka, jakie pojawia się wokół marki właśnie w tym środowisku.

Analiza przekazów medialnych zarówno w mediach tradycyjnych, jak i społecznościowych, jest zatem jednym z kluczowych zadań, jakie stają przed współczesną organizacją. Powinien to być ważny element zadań operacyjnych

⁸³ Sotrender, *Kryzys w czasach Facebooka. Raport o kryzysach PR w mediach społecznościowych*, s. 9. Pobrano z: <https://www.sotrender.com/pdfs/kryzys-w-czasach-facebooku.pdf> (20.12.2021).

⁸⁴ W.T. Coombs, S.J. Holladay, *Communication and Attributions in a Crisis: an Experiment Study in Crisis Communication*, „Journal of Public Relations Research” 1996, vol. 8, nr 4, s. 279–295.

i przedmiot oceny przy planowaniu strategicznym. W tym przypadku rozpatruje się dwa obszary analizy:

- niezbędny do działań operacyjnych,
- kluczowy do planowania strategicznego.

W pierwszym przypadku analiza przekazów medialnych skupia się na ocenie wpływu określonych materiałów na wizerunek i reputację firmy. Rozpatruje się ją w kontekście potencjalnych zdarzeń kryzysowych, ale także symptomów, które mogą wywołać tego typu sytuacje. Symptomy definiuje się jako sygnały wyprzedzające kryzys, które mogą przy tym stanowić wsparcie dla działań o charakterze zabezpieczającym organizację⁸⁵. Analiza przekazów medialnych nabiera szczególnego znaczenia, kiedy kwestie kryzysu rozpatruje się nie tylko przez pryzmat zdarzeń już istniejących, ale także działań zapobiegawczych, w tym oceny symptomów.

Przekazy medialne bada się również z perspektywy planowania strategicznego. W tym przypadku patrzy się na spółkę przez pryzmat tego, co firma planuje osiągnąć w dłuższym okresie. Mając na uwadze fakt, że jednym z kluczowych obszarów każdego dokumentu strategii jest analiza sytuacji wyjściowej, łatwo zauważyć, że monitoring i ocena tego, co w określonym czasie pojawiało się w mediach, nabiera szczególnego znaczenia. Dotychczasowe aktywności prowadzone w mediach przez przedsiębiorstwo, ale także przez konkurencję, stają się przedmiotem oceny oraz ewentualnego określenia celów, które następnie przekładają się na obszary strategicznego planowania, w tym kwestie narzędziowe czy inne.

3.2. Wpływ monitoringu mediów i innych metod pozyskiwania informacji na komunikację przedsiębiorstw

Regularnie prowadzony monitoring mediów odgrywa ważną rolę szczególnie podczas kryzysów, które zachodzą w nowych mediach. To właśnie on stanowi podstawę szybkiego i profesjonalnego zarządzania w tego typu sytuacjach z uwzględnieniem social mediów. Tu należy wskazać, że im bardziej precyzyjny i funkcjonalny jest wspomniany

⁸⁵ D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym. Metody, procedury, reagowanie*, Difin, Warszawa 2019, s. 69.

monitoring, tym bardziej zwiększa się prawdopodobieństwo dobrej reakcji, szybszej, a przy tym z uwzględnieniem kontroli przepływu informacji⁸⁶.

Firma, która podejmuje działania zmierzające do profesjonalnego zabezpieczenia, uwzględniając możliwości płynące z monitoringu, uzyskuje stałe (codzienne lub w trybie ciągłym) raporty, które pokazują aktywność użytkowników w określonych, zdefiniowanych precyzyjnie mediach społecznościowych. To zaś umożliwia nie tylko pozyskanie jakościowo dobrych informacji, ale także daje możliwość identyfikacji liderów opinii, czyli osób, które wypowiadają się na tematy interesujące organizację⁸⁷.

Monitoring zatem jest narzędziem, które sprzyja pozyskiwaniu informacji, szczególnie tych, które z punktu widzenia firmy pod względem zabezpieczenia kryzysowego są istotne. Warto zauważyć, iż tak jak zmienia się spojrzenie na social media oraz na kwestię ich wykorzystania w organizacji, tak ewoluują cele. Przykładem tego typu zmian jest rola przypisywana obecnie dość powszechnemu działaniu związanemu z mediami społecznościowymi, a więc monitoringowi publikowanych tam treści. Narzędzie to w swoim podstawowym założeniu służy na wychwytywaniu wątków, ale także treści czy komentarzy publikowanych online, w celu identyfikacji obrazu marki i tematów, które były z nią związane⁸⁸.

Na ryc. 3 przedstawiono schemat zarządzania sytuacją kryzysową w mediach społecznościowych, który zaproponowali w 2010 roku Joanna Mei, Namrata Bansal i Augustine Pang, korzystając z czteroetapowego modelu Alfonsa Gonzeleza-Herrero i S. Smitha.

Dwa pierwsze kroki w zaprezentowanym schemacie zarządzania sytuacją kryzysową w nowych mediach zawierają bezpośrednie odniesienia do kwestii monitoringu mediów. Na pierwszym etapie przygotowuje się wdrożenie monitoringu, na drugim – proces ten jest uruchamiany. W dobrze zarządzanych organizacjach trwa on przez cały czas bez względu na to, czy firma zmagą się aktualnie z sytuacją trudną czy nie. Można założyć, że monitoring nie tylko wspomaga przedsiębiorstwo na każdym etapie kryzysu, ale także w zakresie decyzji zarządczych. Ułatwia on i wspiera procesy komunikacyjne, wspomaga działania. Jest to zbiór aktywności, które umożliwiają dogłębną analizę zdarzeń niezbędnych do podejmowania decyzji.

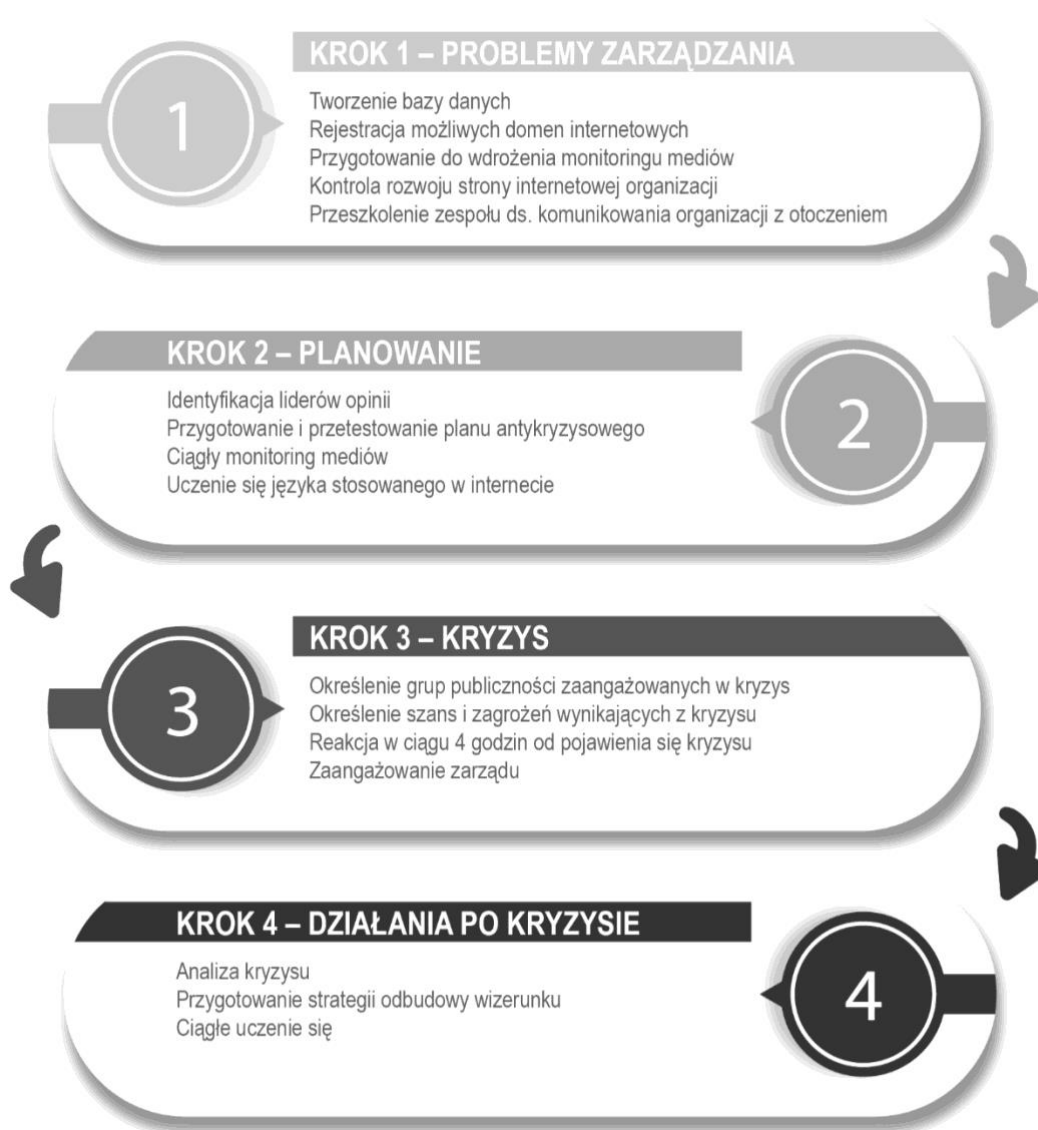
⁸⁶ N. Jankowski, S. Jones, L. Lievrouw, K. Hampton, *What's Changed About New Media?*, „New Media and Society” 2004, vol. 6, nr 1.

⁸⁷ *Ibidem*.

⁸⁸ G. Mazurek, *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45(1), s. 29.

Procesy komunikacyjne są realizowane sprawniej, gdy w sposób zaplanowany realizowany jest zarówno monitoring, jak i inne metody pozyskiwania informacji, takie jak na przykład legalne wywiady o charakterze gospodarczym, bazujące na pobieraniu danych z ogólnodostępnych źródeł, wśród których znajdują się:

- social media,
- Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej,
- Krajowy Rejestr Sądowy,
- Biuletyn Informacji Publicznej,
- fora internetowe i inne źródła w sieci.



Rycina 3. Schemat zarządzania sytuacją kryzysową w nowych mediach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Mei, N. Bansal, A. Pang, *New Media: A New Medium in*

Escalating Crises?, „Corporate Communications: An International Journal” 2010, vol. 15, nr 2, s. 152,
za: M. Kotas, *Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji na przykładzie firmy
Wedel sp. z o.o.*, „Studia Ekonomiczne” 2013, t. 157, s. 84.

Wskazane dane mogą wspomóc procesy decyzyjne przedsiębiorstw, zasilają posiadane przez nie bazy, wzmacniają zasoby, które pozwalają podejmować działania oparte na wiedzy, a nie przypuszczeniach. Dzięki takiej wiedzy komunikacja firm staje się precyzyjniejsza i bezpieczniejsza.

Firmy często dysponują ponadto wewnętrznymi zbiorami danych, które także mogą służyć do budowania i wzmacniania procesów komunikacyjnych. A należą do nich między innymi informacje dotyczące:

- rotacji w obszarze zatrudnionych pracowników,
- reklamacji i procesów z nimi związanych,
- wyników badań satysfakcji i relacji wewnętrznych,
- jakości przepływu informacji za pośrednictwem dostępnych kanałów komunikacyjnych,
- wykorzystania kanałów komunikacyjnych.

Wymienione źródła nie wyczerpują co prawda całego zbioru tego typu zasobów, ale wskazują te obszary, gdzie możliwe jest poszukiwanie wiedzy, która może zostać wykorzystana na potrzeby przedsiębiorstwa. Informacje mogą być także pozyskiwane w toku tak zwanych audytów wewnętrznych. Z ich definicji wynika, że przeprowadza się je, aby wesprzeć przedsiębiorstwo w osiąganiu wytyczonych przez kierownictwo celów przez systematyczne działania, które służą do oceny i poprawy efektywności procesów zarządzania ryzykiem⁸⁹.

⁸⁹ J. Przybylska, W. Rydzak, J. Trębecki, *Skuteczne komunikowanie w audycie wewnętrznym*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 13.

3.3. Metody monitoringu mediów i analizy zawartości sieci z uwzględnieniem mediów społecznościowych

Analiza działań stanowi podstawę oceny ich efektywności. To dzięki temu można określić, jak wydatkowany był budżet z uwzględnieniem nie tylko poniesionych kosztów, ale także zaplanowanych efektów⁹⁰. Efekty działań w social mediach wyjaśnia jeden z najbardziej precyzyjnych modeli mierzenia efektów działań w mediach społecznościowych. Model Dona Bartholomewa⁹¹, znany jako model EEIA, początkowo składał się z czterech stadiów, do których przypisane były odpowiednie mierniki: stadium ekspozycji (E), w którym treść zostaje udostępniona, stadium zaangażowania (E), gdzie następuje pierwsza interakcja z treścią, stadium wpływu (I), w czasie którego marka lub oferta jest zapamiętywana, oraz stadium działania (A), w którym podejmowane są już konkretne aktywności lub decyzje dotyczące np. zakupu danego towaru. Rosnąca popularność internetu sprawiła, że w celu bardziej precyzyjnego badania interakcji i zaangażowania, a także kroków podejmowanych przez konsumentów w realnym świecie Bartholomew rozszerzył model EEIA najpierw o kolejne cztery elementy: *Paid* (treści płatne), *Earned* (treści napisane przez osoby trzecie w efekcie naszych działań), *Shared* (treści na nasz temat publikowane przez innych) oraz *Owned* (czyli treści własne we własnych kanałach mediów społecznościowych), a następnie rozszerzył model o rekomendacje, które wskazywały, czy konsumenci mediów społecznościowych zachęcali innych użytkowników do podejmowania działań.

Monitoring mediów pozwala na zweryfikowanie, w jakim stopniu rzeczywistość uzyskana ma się do planów, jakie założono. Tym bardziej można przyjąć, że jest to narzędzie niezbędne i warto je wykorzystywać w działaniach komunikacyjnych i marketingowych. Sprzyja ono pozyskiwaniu wiedzy niezbędnej do podejmowania dalszych decyzji, również na szczeblu zarządów firm.

⁹⁰ K. Peszko, *Narzędzia monitorowania działań marketingowych firm w Internecie*, [w:] J. Wiązewicz, A. Zielińska (red.), *Determinanty i efekty współczesnej aktywności marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 143.

⁹¹ D. Bartholomew, *The Digitization of Research and Measurement in Public Relations*. Pobrano z: <https://socialmediaexplorer.com/online-public-relations/the-digitization-of-research-and-measurement-in-public-relations/> (31.08.2022). D. Bartholomew, *Social Media Metrics & Measurement Continue to Evolve*. Pobrano z: <https://metricsman.wordpress.com/2014/06/09/social-media-metrics-measurement-continue-to-evolve/> (31.08.2022). Zob. też. A. Miotk, *Skuteczne social media Prowadź działania, osiągaj zamierzone efekty*. Pobrane z: <https://onepress.pl/pobierz-fragment/mosome/pdf> (31.08.2022).

Monitoring mediów społecznościowych, które pozostają poza kontrolą przedsiębiorstwa i są trudne do bieżącej weryfikacji, wymaga podejmowania działań z wykorzystaniem narzędzi, które zastąpią pracę ludzką. Internet i social media ze względu na łatwość tworzenia przekazów i komentarzy, są źródłem gigantycznej ilości treści, których analiza bez automatyzacji jest mocno niedogodna. Z tego między innymi powodu monitorowanie wszelkich aktywności podmiotów w sieci daje kluczową korzyść, jaką jest oszczędność czasu i kosztów, ale przy tym umożliwia obserwowanie idei oraz relacji zachodzących pomiędzy osobami i zjawiskami, a także ich zasięgów.

Monitoring daje możliwość nie tylko wsparcia działań o charakterze public relations, ale również tych o wymiarze marketingowym. Pozwala na przykład na trafne dokonywanie oceny popularności poszczególnych profili, obserwowanie czasu, jaki użytkownicy spędzają w danym miejscu, słów kluczowych, za pomocą których docierają do określonego adresu, czy tego, ilu internautów dokonuje zakupu⁹².

Korzyści wynikające z zastosowania zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych rozwiązań umożliwiających monitorowanie mediów są następujące:

- możliwość wyciągania wniosków z informacji, jakie zostały zagregowane w toku monitoringu mediów;
- budowanie kolejnych kampanii informacyjnych w oparciu o wnioski płynące z tego, co udało się wygenerować z narzędzi monitorujących;
- określenie czynników wpływających na zachowania odbiorców przekazów, których objęto monitoringiem;
- ocena możliwości dotarcia z konkretnymi przekazami do odbiorców, których przebadano w ramach analizy;
- analiza efektów podjętych działań w odniesieniu do środków, jakie zostały zaangażowane w działania informacyjne.

Wskazane korzyści to tylko wybrane spośród innych, które są rozpatrywane przez przedsiębiorstwa podejmujące decyzje o ocenie dotychczasowych działań realizowanych w mediach społecznościowych. Na portalu Brand24 wskazano syntetyczny zbiór korzyści, jakie płyną z monitoringu, a są to⁹³:

⁹² D. Chaffey, P.R. Smith, *eMarketing eXcellence, Planning and Optimizing Your Digital Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008, s. 3.

⁹³ P. Wałczyk, *7 powodów, dla których monitoring mediów jest ważny dla Twojego biznesu*. Pobrano z: <https://brand24.pl/blog/monitoring-mediow-korzysci/> (25.01.2021).

- zwiększenie świadomości marki poprzez budowanie relacji przedsiębiorstwa ze społecznościami;
- ochrona przed kryzysem, czyli wsparcie nawet przy opanowywaniu zagrożeń płynących z otoczenia;
- wsparcie sprzedaży, bowiem internet jest kopalnią treści, które pozwalają na wyrobienie sobie opinii o produkcie lub usłudze;
- możliwość poznania konkurencji, jej silnych i słabych stron, a docelowo wyciągnięcia wniosków, które mogą posłużyć w procesach planistycznych prowadzonych przez przedsiębiorstwo;
- analiza kampanii marketingowych, co oznacza, że monitoring jest dostarczycielem wielu ważnych wskaźników niezbędnych do tego, aby obserwować przebieg oraz efekty działań i określić ich odbiór w grupach docelowych;
- znajomość trendów i insightów, co oznacza, iż monitoring pozwala poznać punkt widzenia docelowego klienta, umożliwia również identyfikację jego zwyczajów i nawyków;
- influencer marketing pozwala na wychwycenie osób wpływowych komunikujących o marce lub takich, które mogą stać się jej ambasadorami.

Narzędzia, które służą do monitorowania mediów społecznościowych, dzielimy na wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsze z nich funkcjonują w ramach portalu, którego dotyczą. Jako przykład można wskazać Facebook Audience Insights czy YouTube Analityka. Jeśli chodzi o narzędzia zewnętrzne, skupiają się one na analizach danych pochodzących z kilku mediów⁹⁴. W tej grupie odnajdujemy rozwiązania proponowane na przykład przez Brand24, Press-Service Monitoring Mediów, Instytut Monitorowania Mediów, Sotrender czy SentiONE, które monitorują między innymi Facebook, Twitter, Instagram, fora dyskusyjne, blogi i dostarczają szczegółowych analitycznych danych dotyczących zjawisk zachodzących w sieci w oparciu o zdefiniowane na potrzeby analizy słowa kluczowe. Monitorownie analizują codziennie miliony profili i mediów, aby dostarczyć do odbiorców wartościowe informacje, które można wykorzystać do analityki.

Oprócz tego przedsiębiorstwa chętnie sięgają również po Google Analytics – narzędzie zapewniające reklamodawcom raporty na temat zachowań ich potencjalnych klientów. Pozyskane z tego źródła dane dotyczące tego, w jaki sposób odbiorcy trafili na

⁹⁴ K. Peszko, *Narzędzia monitorowania działań...*, *op.cit.*, s. 143.

stronę, jakie decyzje podjęli, jak zachowywali się w miejscu, do którego dotarli, czy też jaki ruch został ostatecznie przez nich wygenerowany⁹⁵.

Przykładowe wymieniane w literaturze przedmiotu wskaźniki wykorzystywane w działaniach zmierzających do oceny aktywności w social mediach zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Przykładowe mierniki skuteczności działań w mediach społecznościowych

Wspieranie dialogu		
Wskaźnik udziału w dyskusji	SoV = komentarze, w których pojawiła się marka / wszystkie komentarze związane z kategorią produktów	Wskaźnik udziału dyskusji o marce w stosunku do wszystkich dyskusji na temat produktów czy usług danej kategorii. Wskaźnik ten powinien być mierzony zarówno w odniesieniu do całej kategorii, ale też wybranych konkurentów i platform społecznościowych.
Wskaźnik zaangażowania	WZ = (komentarze + udostępnienia + odnośniki) / odwiedziny	Wskaźnik zaangażowania jest ciekawą miarą badania popularności określonych działań marketingowych, szczególnie tych o charakterze wizerunkowym. Wskaźnik ten pozwala określić poziom dyfuzji komunikatu w środowisku wirtualnym.
Zasięg konwersacji	ZK = liczba osób zaangażowanych aktywnie / zasięg łączny opublikowanego materiału	Zasięg konwersacji pozwala określić poziom zaangażowania w dyskusję. Celowe jest regularne mierzenie tego wskaźnika również z podziałem na poszczególne platformy społecznościowe.
Identyfikacja ambasadorów marki		
Wskaźnik aktywnego wsparcia	AU = liczba aktywnych użytkowników w miesiącu / liczba aktywnych użytkowników w całym okresie	Wskaźnik oparty jest o porównanie liczby użytkowników publikujących wpisy/komentarze pozytywne dla marki w stosunku do wszystkich zidentyfikowanych użytkowników wspierających markę w mediach społecznościowych.
Wskaźnik ambasadorski	WA = liczba użytkowników wspierających markę w mediach / liczba wszystkich użytkowników	Wskaźnik skali zaangażowania i transformacji użytkowników przestrzeni społecznościowej w tych, którzy aktywnie wspierają markę.

⁹⁵ P. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Handsen, *Marketing Management*, Pearson Education, Harlow 2012, s. 175.

Wsparcie klienta		
Wskaźnik skutecznego wsparcia	WSW = liczba wniosków i skarg zgłoszonych przez kanały społecznościowe, które zostały załatwione pozytywnie / liczba wszystkich zgłoszonych wniosków i skarg w okresie	Wskaźnik określający, na ile kanały społecznościowe są wykorzystywane w obszarze obsługi klienta i na ile sprawnie organizacja jest w stanie zareagować na sygnały płynące od klientów z mediów społecznościowych.
Wskaźnik reakcji	WR = zagregowany czas reakcji na wszystkie sygnały / liczba sygnałów	Wskaźnik określający, jak szybko organizacja jest w stanie odpowiedzieć na dany sygnał płynący od klienta za pośrednictwem mediów społecznościowych.
Dyfuzja innowacji		
Wskaźnik tematyczny	WT = liczba wpisów dotyczących danego tematu-zadania / liczba wszystkich wpisów dotyczących marki	Wskaźnik pozwalający określić, na ile dany temat, na przykład promowany przez samą markę, jest przez klientów przyjmowany z zainteresowaniem i wywołuje chęć dzielenia się konkretnymi pomysłami/rozwiązaniami.
Wskaźnik sentymentu	WS = wpisy o określonym sentymencie (pozytywnym, negatywnym, neutralnym) / wszystkie wpisy w danym okresie	Wskaźnik pozwalający określić, z jaką intensywnością pojawiał się wybrany sentyment w stosunku do marki w danym okresie.

Źródło: G. Mazurek, *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45(1), s. 27–28.

Dobranie odpowiednich miar aktywności podejmowanych w mediach społecznościowych jest pochodną celów, które przedsiębiorstwo sobie stawia. Jeżeli social media służą do realizacji ustalonych celów wizerunkowych, wówczas adekwatnymi wskaźnikami pomiaru będą te, które są związane z budowanym zasięgiem komunikatu oraz z sentymentem publikowanych treści. Inne miary będą stosowane w sytuacji, gdy media społecznościowe wykorzystuje się do obsługi klienta. Wówczas ważnym wskaźnikiem będzie czas reakcji na sygnał pojawiający się w mediach czy –

idąc dalej – liczba sygnałów zgłoszonych przez klientów za pośrednictwem social mediów⁹⁶.

Monitoring komunikacji i aktywności firmy w sieci daje wiele korzyści zwłaszcza dla procesów decyzyjnych. Umożliwia podejmowanie decyzji, ale także pozwala na dostosowanie prowadzonych działań do trendów i zmian jakie dokonują się na rynku. Bogactwo danych i szeroki dostęp do nich sprawia przy okazji, że praktycy PR muszą poszerzać swoją wiedzę i stawać się specjalistami również w zakresie statystyki i socjologii. Od nich wymaga się wiedzy, która skutecznie wprawia w ruch koła zamachowe decyzji dotyczących social mediów i całego internetu, a co za tym idzie, aktywności w tych obszarach podejmowanych przez przedsiębiorstwa.

3.4. Analiza trendów zmian w planowaniu strategicznym

3.4.1. Agregowanie i analiza danych pochodzących z monitoringu

Monitoring mediów pozwala na odpowiednie pozyskiwanie danych, ich agregowanie i wykorzystanie w procesach decyzyjnych. Umożliwia on łączenie wiedzy pozyskanej z różnych źródeł, takich jak internet, prasa, radio, telewizja, w jedną całą bryłę analityczną. Zestawienia, jakie uzyskuje się w toku prac realizowanych w ramach monitoringu, mogą przyjmować wymiar roczny, kwartalny albo miesięczny. Analityka realizowana przez osoby w ramach firmy lub podmioty zewnętrzne daje przedsiębiorstwu wiedzę w wielu kluczowych obszarach dotyczących samej instytucji, jej wizerunku, odbioru wśród grup docelowych czy też konkurencji. Dane z różnego rodzaju mediów dotyczą głównych tematów segregowanych według słów kluczowych, wydźwięku materiałów lub innych kryteriów. Analiza może przebiegać w formule ilościowej i jakościowej. W pierwszym przypadku elementy wyodrębniane są ze względu na liczbę publikacji, ich wydźwięk, zasięg, rodzaj medium i jego częstotliwość ukazywania się, źródło, tematykę artykułu, wielkość oraz AVE (*Advertising Value Equivalence*)⁹⁷. W przypadku analizy jakościowej mowa jest o pogłębionym i szerokim poszukiwaniu i interpretacji zjawisk – również

⁹⁶ G. Mazurek, *Ewolucja...*, *op.cit.*, s. 29.

⁹⁷ Opracowanie własne na podstawie raportów medialnych i danych w tym zakresie dostarczanych przez Press-Service Monitoring Mediów oraz Instytut Monitorowania Mediów.

zachodzących w obszarach ilościowych. Na potrzeby niniejszej pracy w głównej mierze skupiono się jednak na formule ilościowej analizy.

Liczbę publikacji w czasie poddanym monitoringowi określa się w taki sposób, który umożliwia porównania. Wydźwięk pozwala na klasyfikowanie materiałów zgodnie ze sposobem postrzegania organizacji przez odbiorców po zapoznaniu się z treścią przekazu. W słowniku określany jest on jako sens zawarty w wypowiedzi, który wywołuje u odbiorcy określone reakcje, czy ogólne wrażenie⁹⁸. Wyróżniamy następujące rodzaje wydźwięku:

- pozytywny – może wpływać na polepszenie wizerunku firmy wśród odbiorców artykułu;
- neutralny – brak jakiegokolwiek ładunku emocjonalnego, a sama treść artykułu ma wyłącznie charakter informacyjny, można uznać, że takie materiały nie mają krótkoterminowego istotnego wpływu na odbiorców;
- negatywny – może wpływać na pogorszenie wizerunku firmy wśród odbiorców artykułu, ponieważ zostawia niekorzystne wrażenie wśród osób czytających materiały w mediach.

Analiza wydźwięku publikacji jest znana większości specjalistów zajmujących się public relations. Zwykle traktują oni ten wskaźnik jako kluczowy element oceny materiałów informacyjnych opublikowanych przez media. W agencjach specjalizujących się w relacjach ze środkami masowego przekazu analizy w tym zakresie przygotowywane są często w formie comiesięcznych raportów dla klientów. Przedsiębiorstwa, które nie współpracują z agencjami, zamawiają taką usługę w firmach monitorujących media, a sporadycznie przygotowują tego typu analizy własnymi siłami⁹⁹.

Z kolei zasięg definiowany jest jako wskaźnik pokazujący dotarcie poszczególnych redakcji do odbiorców¹⁰⁰. Mierzy się go również w kontekście materiałów publikowanych w sieci, biorąc pod uwagę liczbę wejść unikalnych użytkowników na stronę z artykułem. W przypadku prasy drukowanej wskaźnik ten wyznacza nakład danego tytułu.

⁹⁸ S. Dubisz, *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

⁹⁹ A. Miotk, *Ocena wydźwięku w nowych mediach*. Pobrano z: <https://annamiotk.pl/ocena-wydzwieku-w-nowych-mediach/> (20.01.2021).

¹⁰⁰ J. Płóciennik, *Badanie społeczności jako wyzwanie współczesnych badań marketingowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9(58), s. 380.

Jeśli chodzi o rodzaje środków masowego przekazu, dzieli się je na portale internetowe, prasę, radio i telewizję. Istotne jest również to, z jaką częstotliwością ukazują się kolejne numery medium, w jakim został opublikowany artykuł – w cyklu dziennym, tygodniowym, miesięcznym, kwartalnym czy rocznym. Definiując źródło, podczas analizy materiałów pozyskanych z mediów dokonuje się podziału w oparciu o nazwy redakcji, w których ukazały się materiały. Teksty kategoryzuje się również, biorąc pod uwagę ich tematykę. Przekazy dotyczące danej firmy kwalifikuje się do kilku, kilkunastu najczęściej występujących zagadnień.

Z kolei AVE, czyli ekwiwalent reklamowy, jest to wskaźnik, który pokazuje, ile kosztowałoby opublikowanie materiału w mediach jako reklamy. Można go interpretować jako miarę wartości ekonomicznej czasu i miejsca publikacji materiału (np. logotypów firm w poszczególnych mediach) w odniesieniu do zakupu porównywalnej ekspozycji na zasadach tradycyjnych reklam¹⁰¹. Jest on budowany w oparciu o cenniki redakcji. Chociaż coraz częściej odchodzi się od wykorzystania AVE, jednak zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej odnajdujemy go jako jeden z najczęściej opisywanych wskaźników, które mają na celu mierzenie skuteczności działań public relations¹⁰². Indeks oceny efektywności AVE jest metodą znaną i akceptowaną szczególnie przez menedżerów, którzy potrzebują mierzalnych danych i sposobów, którymi będą sprawdzali efekty działań komunikacyjnych. Należy jednak zaznaczyć, iż jest to metoda coraz bardziej krytykowana w branży public relations. Wynika to z faktu, że wskaźnik ten dostarcza informacji o „wartości” zaoszczędzonych środków. Praktycy PR wskazują liczne słabości tej metody. Założenie, że publikacja dotycząca określonego tematu może wpływać na odbiorców w jakiś proporcjonalny sposób (możliwy do obliczenia poprzez przemnożenie przez odpowiedni współczynnik) w stosunku do reklamy zajmującej tę samą powierzchnię, nie wydaje się uzasadnione. Zupełnie inna jest także natura samej reklamy, która zakłada efekt bazujący na powtarzalności tego samego komunikatu. Materiały informacyjne w mediach przeważnie nie są identyczne, nawet teksty o tej samej zawartości informacyjnej mogą być różnie oceniane w poszczególnych

¹⁰¹ C.P. Kee, M.A. Hassan, *The Advertising-value-equivalent (AVE) Method in Quantifying Economic Values of Public Relations Activities: Experience of a Publicized Company in Malaysia*, „Kajian Malaysia” 2006, vol. 24, nr 1–2, za: S. Kot, M. Kucharski, *Oddziaływanie na ekwiwalent reklamowy generowany przez transmisje meczów siatkarskich*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 11, s. 28.

¹⁰² W. Krasa, *Wybrane zagadnienia z problematyki pomiaru działań public relations*, [w:] A. Piotrowska-Piątek (red.), *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2014, s. 102.

mediach. Mając na uwadze powyższe, trudno jest bezkrytycznie zakładać, że ich oddziaływanie może być liczone tak samo jak wpływ reklamy. Formułując zarzuty wobec AVE, zwraca się również uwagę na techniczne ograniczenia tego wskaźnika, dlatego stosuje się go coraz rzadziej¹⁰³.

W ramach współczynnika, jakim jest wielkość publikacji, dokonuje się podziału z uwzględnieniem jej objętości. W tym przypadku wyodrębnia się takie kategorie, jak artykuły (materiały o największej objętości), notatki oraz wzmianki. Ich analiza pozwala na uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące możliwej siły oddziaływania opublikowanej informacji. Sama wzmianka może przejść niezauważona w przeciwieństwie do artykułu, który ukaże się w mediach o szerokim zasięgu.

Zastosowanie odpowiednich analiz umożliwia zestawianie ze sobą wymienionych wskaźniki w zależności od potrzeb i zakresu prowadzonych działań analitycznych. Narzędzia do monitorowania sieci w czasie rzeczywistym pozwalają przedsiębiorstwom na śledzenie społeczności internetowych oraz szybkie odpowiadanie na istotne komentarze i problemy konsumentów¹⁰⁴. To jest kluczowy element całej analityki prowadzonej przez firmy. Sprzyja ona lepszym efektom w zakresie decyzji, jakie podejmują przedsiębiorcy. Dane dostarczane między innymi w ramach monitoringu mogą stanowić bazę, podstawę zarządzania, zatem można śmiało wskazać, że decyzje uwzględniające wyniki tego typu analiz podejmowane są w warunkach mniejszej niepewności, a tym samym ograniczane jest ryzyko związane z możliwością popełnienia błędu.

3.4.2. Wyciąganie wniosków i ich przekładanie na procesy decyzyjne

Kluczową korzyścią wynikającą z raportowania jest wiedza. Dostarczana jest ona w formie syntetycznej, bez informacji, które byłyby nieużyteczne. Podstawowym celem raportów przygotowywanych w oparciu o zagregowane dane wyciągnięte z monitoringu mediów jest wielopłaszczyznowa diagnoza zmian, jakie zachodzą w postrzeganiu firm przez media/dziennikarzy z uwzględnieniem czasu, w którym przeprowadzana jest analiza. Raporty przygotowywane na potrzeby zarządu przybierają zwykle różny poziom szczegółowości. Przykładowy raport zawiera zarówno dane

¹⁰³ R. Szymczak, *Mierzenie efektywności w PR*, [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006, s. 273.

¹⁰⁴ A. Chwiałkowska, *Monitorowanie mediów społecznościowych jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 11(1), cz. 2, s. 54.

ilościowe, jak i jakościowe, które dotyczą informacji ukazujących się w mediach na temat analizowanej firmy. Zamieszcza się w nim również statystyczne zestawienie tematów, które najczęściej podejmowane są przez media, ich wycenę, a ponadto takie kwestie, jak ocenę skuteczności dotarcia komunikacji czy szczegółową analizę treści przekazów. Raporty są wzbogacane o rekomendacje potencjalnych zmian w zakresie prowadzonej przez firmę strategii wizerunkowej¹⁰⁵.

Tego typu dokumenty przygotowywane przez firmy bądź inne podmioty realizujące zlecenia w oparciu o monitoring mediów uzależnione są od potrzeb w zakresie decyzji, które mają być na ich podstawie podejmowane. Są one wynikową – po pierwsze – uzgodnień dokonanych przed rozpoczęciem projektów analitycznych, na poziomie konceptualizacji, i – po drugie – tych ustaleń, które są swoistym uzupełnieniem i pojawiają się już w trakcie albo bezpośrednio po zakończeniu procesu monitoringu. Raporty mogą przyjmować formę analiz, opisów statystycznych, ale mogą być także przygotowywane w formie infografik. Kierunek ich tworzenia i przyjęcie określonej formuły zależy w znacznej mierze od potrzeb zamawiających – przedsiębiorstw, a także celów, jakim dany dokument będzie służył. Raporty mogą być przygotowywane z myślą o:

- zabezpieczeniu wizerunku, wówczas dokument może służyć do analiz i wyciągania informacji o symptomach zagrożeń;
- ocenie aktywności przedsiębiorstwa w zakresie sponsoringu;
- ocenie współpracy, jaką firma realizuje z mediami;
- tworzeniu baz danych mediów i dziennikarzy;
- identyfikacji pozycji, jaką ma firma na tle marek konkurencyjnych;
- wyliczeniu wskaźnika AVE;
- podejmowaniu decyzji przed, w trakcie i po kryzysie;
- ocenie zmian, jakie dokonały się w wizerunku w związku z przebytym kryzysem.

Oprócz oceny w obszarach typowo zarezerwowanych dla public relations raporty mogą służyć także do pomiaru szeroko rozumianych działań marketingowych. W tym zadaniu ważne stają się na przykład określanie kosztów, jakie na te aktywności przeznaczają konkurenci, narzędzi i technik, które zostały przez nich wybrane, oceny ich skuteczności bądź kierunków i grup docelowych, do których działania te zostały dobrane, i szacowanie na tej podstawie rekomendacji dla własnych działań. Raporty mogą

¹⁰⁵ Press-Service Monitoring Mediów, *Raporty medialne*. Pobrane z: www.psmm.pl (1.02.2021).

stanowią podstawę do analiz dla działów badawczo-rozwojowych w kontekście planowania tychże aktywności w firmie. Mogą także służyć jako podstawa planowania, w szczególności wszystkich działań marketingowych. Są one zbiorem danych, a te właśnie stanowią kluczowy element wszystkich decyzji, jakie są podejmowane w firmach.

Dzięki raportom z monitoringu przedsiębiorstwa mogą pozyskać wiedzę w obszarach ogólnych i bardzo szczegółowych, takich jak na przykład sponsoring. W tym przypadku efektem finalnym tego typu dokumentów są analizy stopnia widoczności i rozpoznawalności elementów *corporate identity* podmiotu – sponsora. W raportach zawiera się wówczas informacje dotyczące tego, jak funkcjonują i sprawdzają się składniki identyfikacji wizualnej w mediach. Ocenie podlegają zatem takie aspekty, jak widoczność logotypu, rozpoznawalność czy czas emisji. Elementem wsparcia w tym przypadku może być badanie opinii publicznej dotyczące rozpoznawalności marki. Taki raport stanowi doskonałe źródło wiedzy na temat percepcji marki i skuteczności prowadzonych działań sponsorskich w docelowej grupie odbiorców komunikatów reklamowych¹⁰⁶.

Powyższe obszary i dane agregowane w raportach umożliwiają przede wszystkim podejmowanie decyzji. Sprzyjają postanowieniom dotyczącym zmian, ale także odpowiednim reakcjom. Pozwalają na wychwytywanie trendów i ocenę międzyokresową działań podejmowanych przez firmę czy jej konkurencję. Stanowią niezwykle cenny zasób wiedzy. Szczególnie ważne są, jeśli chodzi o social media, gdyż dzięki bieżącemu raportowaniu firma zyskuje zasób informacji o efektach swojej aktywności w tym środowisku, ale także ma szansę wyłowienia symptomów, które mogą ostatecznie zaważyć o potencjalnych zdarzeniach kryzysowych. Raporty zawierające wnioski, jakie udaje się wyciągnąć z analiz, mogą stać się elementem składowym na przykład dokumentów związanych ze strategią firmy czy działaniami typowo operacyjnymi.

¹⁰⁶ *Ibidem.*

Rozdział 4.

Przeobrażenia w obszarze procesów zarządczych w związku ze zmianami zachodzącymi na rynku mediów

4.1. Planowanie operacyjne z uwzględnieniem aktywności odbiorców w mediach społecznościowych

Współcześnie oprócz standardowych zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo w postaci technologii, kadry pracowniczej, składników rzeczowych czy środków finansowych, istotne znaczenie odgrywają składniki niematerialne, takie jak wiedza/know-how, zaufanie, reputacja oraz informacje. Szczególnie pozyskanie, zabezpieczanie i utrzymanie tych ostatnich staje się jednym z priorytetowych zadań zarządów przedsiębiorstw¹⁰⁷. Zasoby informacji przydają się do kompleksowego planowania operacyjnego, ale także tego o charakterze strategicznym. Plan operacyjny to szczegółowy zapis zadań i działań, określający między innymi skład osobowy, czas, jaki potrzebny jest na wykonanie przewidzianych aktywności czy wymagane środki. Jest on nie tylko instrumentem wspomagającym realizację zamiarów ustalonych przez plan strategiczny, ale również wskazuje cele, które powinny zawierać plany niższego szczebla¹⁰⁸. Aby planowanie przynosiło oczekiwane skutki, musi uwzględniać trendy i zmiany, jakie dokonują się w otoczeniu firmy, zarówno wewnątrz, jak i poza jej murami. Planowanie operacyjne odgrywa równie ważną rolę, jeśli chodzi o kluczowe obszary zarządzania, takie jak produkcja czy marketing, jak i w public relations. Dostarcza wiedzę, kierunkuje zadania, daje możliwość właściwego realizowania zamierzonych celów. Dotyczy to również składowych elementów, które wpływają na budowanie

¹⁰⁷ D. Tworzydło, *Obszary badawcze w zakresie planowania oraz realizacji działań wewnętrznego i zewnętrznego public relations*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2018, nr 3(29), s. 18.

¹⁰⁸ D. Waters, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 31.

wizerunku i relacji w otoczeniu przedsiębiorstwa, w tym także komunikacji za pośrednictwem i przy udziale social mediów.

Mając na uwadze wskazane powyżej zmienne, podkreśla się, iż kluczowe jest także obserwowanie mediów społecznościowych, które odgrywają coraz ważniejszą rolę, jeśli chodzi o ich znaczenie dla firm. Dotyczy to nie tylko otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw, bowiem pracownicy na co dzień komentują decyzje swoich pracodawców na forach internetowych i w mediach społecznościowych. Często kolejne treści przybierają formę wirali, zaś ich tempo rozprzestrzeniania się powoduje, że błyskawicznie zaangażowany zostaje szeroki krąg znajomych, a czasem nawet opinia publiczna i dziennikarze¹⁰⁹. Tym samym trudno jest zapomnieć o social mediach w planowaniu operacyjnym i strategicznym.

W procesie planowania uwzględniającym social media kluczowe staje się uwzględnienie wszystkich możliwych parametrów, które mają wpływ na procesy zachodzące w firmie. Mowa jest zatem nie tylko o właściwym ujęciu zasobów, ale także odpowiednim określeniu zadań, jakie będą realizowane przy okazji działań ukierunkowanych na media społecznościowe. Planowanie operacyjne dotyczyć może między innymi następujących kwestii:

- planowania aktywnych działań na profilach społecznościowych,
- podziału i przydziału zasobów w powyższym zakresie,
- planowania zaangażowania w sponsoring,
- oceny dotychczas przedsięwziętych przez firmę aktywności,
- korekty tych działań, które są w trakcie realizacji.

Planowanie operacyjne jest spojrzeniem na firmę w wymiarze krótkookresowym. Stanowi zbiór wytycznych w zakresie założeń, jakie przyjmuje się na poziomie planowania strategicznego, długookresowego¹¹⁰. Pozwala na zdefiniowanie nie tylko celów, ale także konkretnych zadań, które pozostają do zrealizowania w powiązaniu z innymi planami, takimi jak strategia. W planach operacyjnych, które dotyczą social mediów, powinny znaleźć się następujące elementy:

- wybór kluczowych mediów społecznościowych do komunikacji;

¹⁰⁹ I. Kubicz, *Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 149.

¹¹⁰ D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Newline, Rzeszów 2017, s. 112.

- określenie celów oraz mierników, które pozwolą określić, czy zaplanowane cele zostały osiągnięte lub w jakim stopniu się to dokonało w badanym okresie;
- program działania (zaplanowane aktywności, w tym opracowanie treści komunikatów i całej linii narracyjnej przedsiębiorstwa);
- budżet na powyższe;
- harmonogram działań;
- planowanie zasobów.

Tworzenie planów to nie tylko ustalanie zadań, jakie firma zamierza zrealizować w przyszłości, ale także podejmowanie decyzji w oparciu o analizę dotychczasowych aktywności, korygowanie tego, co dzieje się tu i teraz. Jest to istotny element całego procesu budowania pozycji konkurencyjnej z uwzględnieniem wybranych obszarów komunikacji firmy z jej otoczeniem.

4.2. Planowanie strategiczne a kwestie dialogu z grupami docelowymi

Planowanie strategiczne definiowane jest jako sformalizowany proces budowania długofalowej taktyki działania, która ukierunkowana jest na określenie i realizację celów organizacji. Obejmuje ono opis kluczowych, koniecznych do zrealizowania zadań, stanowi podstawę do planowania operacyjnego, choć dotyczy znacznie dłuższego okresu. W ramach planowania strategicznego ustala się kierunki wykorzystania zasobów organizacji. Jest ono związane z aktywnością wyższego szczebla, kierownictwa i zarządu¹¹¹.

Planowanie strategiczne z punktu widzenia public relations jest istotne o tyle, że – po pierwsze – ukierunkowuje działania przedsiębiorstwa, wszystkie inne plany, które przygotowała firma, są z nim związane, ale – po drugie – również wskazuje kluczowe zagadnienia do rozwiązania, z którymi musi się zmierzyć organizacja.

W ramach planów strategicznych przyjmuje się za punkt wyjścia określenie celów, ale także grup docelowych działań, jakie mają być w związku z nimi podjęte. Wspomniane grupy to podmioty, do których adresowane są działania marketingowe, sprzedażowe czy w końcu public relations, a które jednocześnie najczęściej są

¹¹¹ J.A. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1994, s. 99–100.

bezpośrednio zainteresowane aktywnościami, jakie podejmuje przedsiębiorstwo. Dzieli się je według określonych zasad.

Natomiast strategia public relations, którą traktuje się jako strategię funkcjonalną względem całościowej strategii firmy, jest planem na tyle ogólnym, że wskazuje kierunki, które w przyszłości mają być rozwijane szczegółowo w planach operacyjnych¹¹². Szerzej rozumiana jest ona jako strategia komunikacji, którą definiuje się jako dokument zawierający sposób rozwiązania problemów wynikających z analizy wstępnej, ale także zgodny z przyjętą przez podmiot strategią biznesową. Dokument ten powinien być każdorazowo przygotowany w oparciu o aktualne dane, zawierać rekomendacje zgodne z realiami, jakie występują w otoczeniu firmy, musi być w końcu realny i osadzony w ściśle zdefiniowanym przedziale czasu¹¹³. Aby strategia spełniała swoje zadanie, może zawierać i często zawiera wiele elementów składowych i obejmuje między innymi takie obszary, jak:

- relacje wewnętrzne i komunikacja aktywizowana w oparciu o dostępne narzędzia;
- relacje z otoczeniem zewnętrznym;
- zarządzanie przed, w trakcie i po kryzysie;
- działania skupione na relacjach z mediami.

Planowanie strategiczne pokazuje, w którą stronę zmierza dialog z grupami interesariuszy, grupami docelowymi. Jeśli strategia komunikacji podczas jej tworzenia zostanie dostosowana do wymogów otoczenia i organizacji, staje się tym, co precyzuje kierunki, w jakich dokładnie podążać będzie firma w określonym czasie, ale także to, gdzie chce się znaleźć w chwili, kiedy strategia zostanie sfinalizowana, zamknięta, czyli w momencie, gdy określone w dokumencie terminy sprawdzalności zapadną, a przyjęte cele zostaną osiągnięte.

Ze strategii, która jest elementem składowym planowania strategicznego, nie wynika bezpośrednio efekt, jakim jest zapis szczegółowych działań, bo te przeznaczone są dla dokumentów operacyjnych, ale wynika coś równie istotnego, a mianowicie określenie, z kim będzie prowadzony dialog, kim są dla firmy kluczowi odbiorcy jej działań, do kogo adresowane będą przekazy i komunikacja oraz co w związku z tym przedsiębiorstwo chce osiągnąć.

Strategia jest dokumentem, na którym opierają się wszystkie prowadzone przez podmiot działania taktyczne. Jest zatem na tyle ogólna, aby w jej ramy mogły zostać

¹¹² D. Tworzydło, *Public relations praktycznie, op.cit.*, s. 112.

¹¹³ *Ibidem*, s. 111.

wpisane poszczególne obszary istotne z punktu widzenia komunikowania. Strategia jest jednak dokumentem praktycznym, czyli powinna nadawać się do wdrożenia przez firmę, dlatego zasadne jest dostosowywanie jej do wszystkich warunków, w jakich przychodzi funkcjonować organizacji. Jednym z obszarów, które w ramach strategii znajdują swoje miejsce, jest z pewnością komunikacja kryzysowa, coraz częściej powiązana z kwestią rozpowszechniania przekazów w mediach społecznościowych.

4.3. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w mediach społecznościowych

4.3.1. Kryzys wizerunkowy w mediach społecznościowych – kluczowe obszary i definicje

Kwestia zarządzania w sytuacjach kryzysowych to temat o tyle ważny, że łączy w całość rozważania zawarte w niniejszej rozprawie, dotyka bowiem zarówno mediów, w tym mediów społecznościowych, jak i podejścia proceduralnego do rozwiązywania sytuacji trudnych. W dalszej części pracy przedstawione zostaną rodzaje kryzysów, ich przyczyny i skutki, ale także zagadnienia związane z reagowaniem podczas sytuacji trudnych.

W pierwszej kolejności konieczne jest jednak zdefiniowanie samego pojęcia kryzysu. Z punktu widzenia funkcjonowania firmy jest to sytuacja postrzegana jako ta, która generuje straty¹¹⁴. Specjaliści public relations kryzysem określają każde zdarzenie, które naraża przedsiębiorstwo na pogorszenie jego aktualnego wizerunku¹¹⁵. Jest to zatem każda sytuacja, która wywołuje negatywne reakcje wśród reprezentantów poszczególnych grup docelowych organizacji i zagraża jej stabilności. Termin ten stosuje się do określenia wydarzenia o charakterze nadzwyczajnym. Charakterystyczny dla kryzysu jest duży nacisk na społeczność. Powszechnie postrzegany jest on jako poważna groźba dla

¹¹⁴ A. Łaszyn, *Komunikacja kryzysowa*, [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006, s. 141.

¹¹⁵ F.J. Lis, *Komunikowanie się organizacji z otoczeniem. Aspekty psychospołeczne*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 2007, s. 71, za: M. Rzemieniak, K. Kamińska, *Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych*, Lublin 2012, s. 84.

fundamentalnych wartości i norm, a dodatkowo zagrożenia tego typu wymagają podejmowania kluczowych decyzji pod presją czasu i niepewności¹¹⁶.

Kryzys to sytuacja, która powoduje wiele zmian i trudnych do przewidzenia konsekwencji dla przedsiębiorstwa. Jest on nieodłączną częścią życia organizacji. Spodziewamy się go, analizujemy aktywności podejmowane przez firmę, ale przeważnie nie wiemy, kiedy może nas spotkać¹¹⁷. Kryzys jest to także niedający się powstrzymać nagły rozwój wypadków, którego nagłośnienia w mediach i negatywnych skutków tego nagłośnienia nie da się w żaden sposób wstrzymać¹¹⁸. Jest to w końcu każde wydarzenie lub działanie, które może mieć potencjalnie negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność firmy, a dodatkowo – co jest typowe – pozostaje lub wkrótce będzie poza jej kontrolą¹¹⁹. Kryzys wizerunkowy to w końcu moment zwrotny w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej i nagłej zmianie w doborze stosowanych metod, narzędzi i procedur, a także przesilenie, które stanowi rezultat podejmowanych działań lub ich braku¹²⁰. To sytuacja, która pojawiając się gwałtownie i nieprzewidywalnie, narusza harmonię funkcjonowania danej firmy bądź instytucji. Jest to więc każde odstępstwo od bezpiecznego, uznawanego za „normalny”, stanu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa¹²¹.

Podmioty gospodarcze można podzielić na takie, które przeszły już kryzys, i takie, które tego typu zdarzenie mają przed sobą¹²². Kryzys i utrata reputacji mogą mieć wymierny wpływ na wyniki finansowe firm¹²³. Sytuacje trudne zawsze niosą za sobą ryzyko, które odczuwalne jest jako potencjalne zagrożenie¹²⁴. Wywierają wpływ nie tylko na firmy, ale także na osoby indywidualne. Mogą powodować krytyczne z punktu widzenia jednostki konsekwencje¹²⁵. Sytuacja kryzysowa to proces niekorzystnych zmian, które zaburzają normalne funkcjonowanie podmiotu (układu, systemu), co

¹¹⁶ K. Castenfors, *Diagnosing Crisis Management Presentation of an Instrument for Diagnostic Observation and Inquiry into Peacetime Social Crises*, Swedish Defence Research Agency, Sztokholm 2001, s. 12, za: M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa 2015, s. 50.

¹¹⁷ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu...*, *op.cit.*, s. 13.

¹¹⁸ K. Kopeć-Ziemczyk, *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2018, nr 1, s. 36.

¹¹⁹ R. Klepka, *Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 2, s. 259.

¹²⁰ A. Panasiuk, *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(2), s. 44.

¹²¹ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysowe w social media*, Onepress, Warszawa 2014, s. 288.

¹²² U. Podraza, *Kryzysowe public relations*, Difin, Warszawa 2009, s. 9.

¹²³ I. Kubicz, *Zarządzanie komunikacją w kryzysie...*, s. 149.

¹²⁴ M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 29.

¹²⁵ D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym...*, *op.cit.*, s. 7.

proceeds to disturbing its balance, but thanks to the actions taken (e.g. crisis management) it is possible to return to the original state¹²⁶.

Crisis is characterized by many variables, among which Dan P. Millar lists:

- suddenness,
- the need for a quick response,
- the appearance of disturbances in the organization and constant change,
- the emergence of such symptoms as uncertainty and stress,
- the appearance of threats to reputation and assets,
- the intensification of negative symptoms of the crisis situation,
- the need for help from outside the organization¹²⁷.

In addition to the above, in the case of a crisis, one can also talk about such variables, such as: shock, turning point, lack of predictability of events, risk associated with loss of direction, and even the occurrence of more serious consequences, the need for attempts at internal and external control in the area of communication or tension and stress in teams.

Crisis situations can occur in every company, regardless of its size, its current direction or success, or the company's reputation. Often, they occur unexpectedly¹²⁸. A factor influencing the occurrence and development of a crisis is often the media. Simultaneously, the media play an increasingly important role in signaling a crisis in the environment. There are three things that signal a crisis in the environment. They are:

- information asymmetry – it occurs when the audience knows more about the company or person than the company or person themselves;
- the uniqueness of the situation compared to the normal state, where one post or comment does not always indicate a crisis;
- the impact of an event on the whole company or part of it¹²⁹.

A crisis is an unexpected development of events, which is highlighted in the mass media, and the potential negative consequences of this

¹²⁶ F. Mroczko, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 200.

¹²⁷ D.P. Millar, *Exposing The Errors: An Examination of The Nature of Organizational Crises*, [w:] D.P. Millar, R.L. Heath (red.), *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2004, s. 19.

¹²⁸ A. Żbikowska, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 155.

¹²⁹ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem...*, *op.cit.*, s. 12–13.

rozgłosu nie da się kontrolować ani powstrzymać¹³⁰. Kryzys wizerunkowy rządzi się dodatkowo swoimi prawami i jest poddawany analizie z uwzględnieniem mediów, przy udziale których rozprzestrzenia się w otoczeniu. W sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa doświadczają zwiększonego zainteresowania ze strony środków masowego przekazu, dlatego priorytetem staje się rozpowszechnianie prawdziwych i precyzyjnych informacji¹³¹. Należy przy tym zauważyć, iż przyzwyczajenia i reguły, które dotyczą zarządzania kryzysowego podczas kryzysów medialnych, nie zawsze są adekwatne do specyfiki mediów społecznościowych. Kryzys narastający wokół marki w social mediach jest o tyle specyficzny, iż przyjmuje charakter wirusowy. Wystarczy jedno kliknięcie, aby użytkownik podzielił się treścią ze wszystkimi swoimi znajomymi z profilu¹³². W social mediach kryzysy mogą być inicjowane nawet przez z pozoru błahe wydarzenia. Zwykle opisem tego typu zdarzeń tradycyjne środki masowego przekazu nie byłyby zainteresowane. Sytuacje kryzysowe w mediach społecznościowych charakteryzują się także dużą dynamiką. Problemem w ich przypadku jest także niski poziom przewidywalności oraz potrzeba błyskawicznej wręcz reakcji, jeśli podmiot, którego dotyka kryzys, nie chce doświadczyć poważnych strat wizerunkowych.

Osoby zarządzające i podejmujące decyzje podczas kryzysów dysponując narzędziami, które służą do monitorowania internetu, mogą obserwować ciąg zdarzeń, a dzięki temu trafnie przewidywać oraz odpowiednio reagować. Konieczność stałej obserwacji otoczenia wynika z faktu, że publiczność złożona z osób działających w internecie charakteryzuje się bardzo dużą liczebnością, ale także wysoką roszczeniowością. Dlatego też sytuacje kryzysowe mogą być inicjowane przez indywidualnych internautów, a wielu z nich pozostaje anonimowych. Popularnym zjawiskiem są więc oceny i opinie skrajne, bardzo subiektywne¹³³. Ukrywając się pod przykrywką teoretycznie anonimowego konta, użytkownicy wypisują krytyczne wypowiedzi, a czując się bezkarni, pozwalają sobie na agresywne działania wobec każdego, kto nie pasuje im w kontekście publikowanych komentarzy.

¹³⁰ A. Szyran-Resiak, *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2017, t. 26, s. 333.

¹³¹ W. Rydzak, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 284.

¹³² A. Chwiałkowska, *Zarządzanie kryzysem przy użyciu mediów społecznościowych*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2012, nr 4, s. 266.

¹³³ G. Hajduk, *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3(70), s. 112.

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych wymaga podejmowania działań, reagowania, ale także postępowania według procedur czy planów. Należy przy tym zaznaczyć, że niektórzy badacze wskazują, iż nie ma statystycznie istotnej zależności między brakiem planu komunikacji kryzysowej a stratami, jakie odnotowuje firma w wyniku kryzysu, inni wręcz przeciwnie – przywołują szczegółowe analizy wskazujące na korelację między brakiem planu komunikacji a postrzeganiem pozytywnych skutków sytuacji trudnych w wybranych obszarach organizacji¹³⁴. Mając na uwadze tak rozbieżne opinie na temat planowania, warto rozważyć oba rozwiązania, patrząc z perspektywy konkretnego podmiotu gospodarczego i tego, co różni go od innych firm.

Planowanie każdorazowo obejmuje wiele aktywności, które docelowo mają wesprzeć proces bezpiecznego przejścia przez kryzysy. Plany powinny zatem zawierać między innymi takie elementy, jak:

- definicje pozwalające określić, co jest, a co nie jest kryzysem;
- sposoby informowania grup docelowych o kryzysie;
- plany, procedury;
- zasady zarządzania komunikacją on-line;
- działania komunikacyjne ukierunkowane do wnętrza organizacji;
- oświadczenia;
- formularze, dokumenty, listy kontrolne;
- raporty¹³⁵.

Planowanie jest bardzo istotne nie tylko w kryzysach, ale we wszystkich obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, przy czym w mediach społecznościowych jest ono szczególnie trudne. Wynika to z utrudnionej przewidywalności. Problemem jest także wysoka dynamika zmian w tym środowisku i przenikanie się wzajemne podmiotów stanowiących elementy grup docelowych. Równie ważny jest czas, a właściwie decydowanie pod jego presją. Zbyt pochopne podejmowanie działań, niepoprzedzone analizą sytuacji i potencjalnych skutków, może prowadzić do pogłębiania się problemów i powstawania błędów¹³⁶.

W tab. 2 za Grzegorzem Hajdukiem przytoczono różnice pomiędzy kryzysami w mediach tradycyjnych i społecznościowych. Autor wykazu pogrupował je, biorąc

¹³⁴ W. Rydzak, *Improvised or Planned Communication? Identifying the Determinants of Positive Effects in Crisis Situations*, „Journal of International Studies” 2010, vol. 3, nr 1, s. 106.

¹³⁵ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem...*, *op.cit.*, s. 65.

¹³⁶ G. Hajduk, *Specyfika kryzysów...*, *op.cit.*, s. 112.

pod uwagę charakterystyczne cechy samej sytuacji problemowej, publiczności, komunikowania w kryzysie i zarządzania nim.

Tabela 2. Różnice w przebiegu sytuacji kryzysowych w mediach tradycyjnych i społecznościowych

Wyszczególnienie	Media tradycyjne	Media społecznościowe
Sytuacja kryzysowa		
Ranga wydarzenia inicjującego kryzys	zazwyczaj duża	różna
Dynamika przebiegu sytuacji kryzysowej	umiarkowana	bardzo duża
Wymagana szybkość reakcji	umiarkowana	bardzo duża
Przewidywalność sytuacji kryzysowej	różna	bardzo mała
Możliwość monitorowania sytuacji kryzysowej	średnia	duża
Publiczność		
Wpływowość i wiarygodność osoby inicjującej	zazwyczaj duża	różna
Liczebność osób zaangażowanych i obserwujących	różna	duża
Cierpliwość publiczności w oczekiwaniu na reakcje	średnia	bardzo mała
Anonimowość wśród zaangażowanej publiczności	mała	duża
Możliwość bezpośredniego kontaktu z autorami opinii	duża	mała
Komunikacja podczas sytuacji kryzysowej		
Liczba dostępnych kanałów i możliwości komunikowania się z publicznością	mała	bardzo duża
Możliwość powstrzymania negatywnych opinii po naprawieniu uchybień i zrekompensowaniu szkód	duża	mała
Możliwość przesunięcia akcentów w dyskusji lub zmiany kontekstu przekazu	różna	bardzo mała
Możliwość wprowadzenia „trzeciej strony” i jej wpływ na przebieg kryzysu	duża	mała
Możliwość zarejestrowania i wtórnego wykorzystania informacji, publikacji itp.	średnia	duża
Możliwość zachowania poziomu merytorycznego i kultury wypowiedzi	duża	bardzo mała

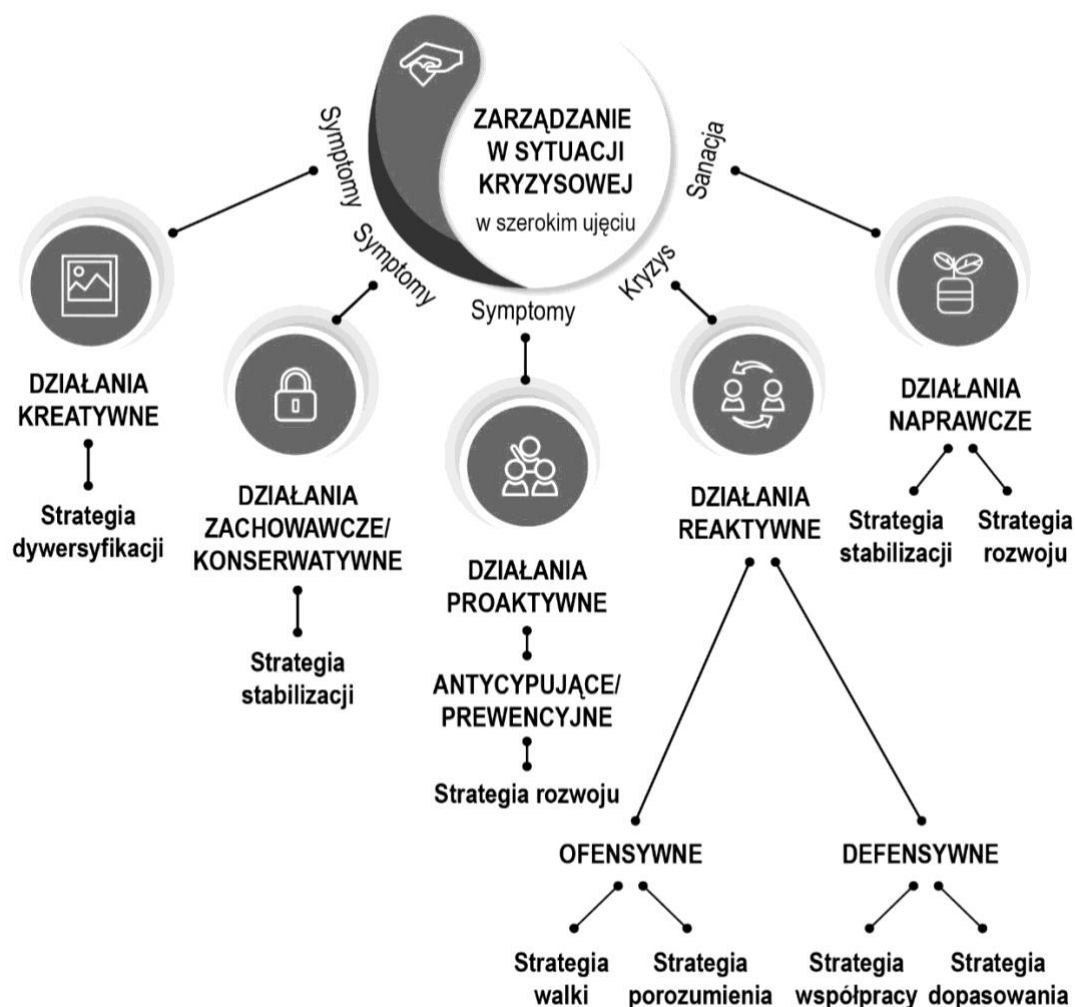
Wyszczególnienie	Media tradycyjne	Media społecznościowe
Zainteresowanie innych mediów i ich skłonność do przekazywania informacji	różna	duża
Zgodność struktury opublikowanych opinii z rzeczywistym rozkładem opinii	duża	mała
Zarządzanie sytuacją kryzysową		
Możliwość wyszczególnienia etapów rozwoju kryzysu	zazwyczaj duża	mała
Możliwość klasyfikacji publiczności na priorytetową, istotną i marginalną	duża	mała
Dostępność reprezentantów firmy w momencie wybuchu kryzysu	zazwyczaj duża	zazwyczaj mała
Konsekwencje niewłaściwych reakcji i decyzji osób zarządzających kryzysem	różne	duże

Źródło: G. Hajduk, *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3(70).

Istnieją istotne różnice w kwestii przebiegu sytuacji problemowych w mediach tradycyjnych i społecznościowych (tab. 2). Łatwo dostrzec, że kryzys w pierwszym z wymienionych środowisk ma istotnie ważne przesłanki i podłoże, w social mediach natomiast może być wywołany nawet z mało istotnych powodów. W przeciwieństwie do mediów tradycyjnych szybkość rozprzestrzeniania się trudności w mediach społecznościowych jest ogromna. Udostępnienia mogą być masowe i natychmiastowe, często realizowane bez jakiegokolwiek refleksji, bez sprawdzenia faktów, z krytycznym komentarzem, negatywną reakcją. W przypadku social mediów zachodzi zatem problem z wiarygodnością przekazywanych danych. Dla społeczności samo udostępnienie informacja przez znajomych już ją uwiarygadnia. Mając na uwadze zawartość tab. 2, można wskazać, że nie tylko różnice pomiędzy mediami społecznościowymi a tradycyjnymi w kontekście zdarzeń kryzysowych są istotne, ale sama organizacja i zarządzanie w tego typu sytuacjach, do których dochodzi w social mediach, są ograniczone.

W końcowej części niniejszego podrozdziału warto wskazać jeszcze na kwestię, która stanowi swego rodzaju podsumowanie wstępnych rozważań, jeśli chodzi o temat główny niniejszej dysertacji. Chodzi o różnorodność podejścia do zarządzania w sytuacji

kryzysowej, przy czym najbardziej znacząca różnica dotyczy perspektywy. W literaturze przedmiotu obserwujemy dwa główne ujęcia – wąskie i szerokie (ryc. 4).



Rycina 4. Działania i strategie zarządzania organizacją w sytuacji kryzysowej w szerokim ujęciu

Źródło: W. Rydzak, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.

Pierwsze podejście ogranicza się do okresu, w którym zagrożenia przekształcają się w ostry kryzys. W tej perspektywie zarządzanie rozumiane jest jako ogół czynności podejmowanych w sytuacji istniejącego zagrożenia i wykorzystywanych wówczas instrumentów. Obejmuje ono decyzje i środki, które przyczyniają się do opanowania sytuacji kryzysowej i zmierzają do wsparcia dalszych działań organizacji¹³⁷.

¹³⁷ W. Rydzak, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011, s. 40–41.

Szerokie podejście do kwestii zarządzania w sytuacji kryzysowej (ryc. 4) obejmuje zagadnienia związane z:

- antycypacją (wykrywanie sygnałów, przygotowanie i działania prewencyjne);
- działaniami w kryzysie (ograniczanie szkód, przywracanie stanu pierwotnego);
- okresem sanacji pokryzysowej (wnioski na przyszłość, wprowadzenie zmian)¹³⁸.

4.3.2. Przyczyny i skutki kryzysów wizerunkowych

Kryzys najczęściej mają kilka przyczyn, ale zwykle dominuje jedna, ta, która stanowi podłoże, a jednocześnie może stać się punktem zwrotnym, gdzie dojdzie do polepszenia lub pogorszenia zaistniałej sytuacji¹³⁹. Zasadniczo wyróżnia się kryzysy o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym¹⁴⁰. Pierwsze dotyczą otoczenia firmy, drugie – jej środowiska wewnętrznego. Wśród skupionych wewnątrz danego podmiotu przyczyn sytuacji kryzysowych odnajdujemy między innymi:

- wypadki przy pracy,
- spory i konflikty z pracownikami (strajki),
- błędy pracowników,
- przestępstwa lub nadużycia pracowników, kadry menedżerskiej,
- błędy w komunikacji,
- kłopoty finansowe,
- awarie techniczne¹⁴¹.

W grupie przyczyn zewnętrznych znajdują się natomiast:

- nieprawdziwe informacje na temat firmy, które przekazywane są za pośrednictwem mediów;
- ponadprzeciętne negatywne zainteresowanie przedsiębiorstwem płynące ze strony mediów, wynikające na przykład z konfliktu pomiędzy właścicielami lub na poziomie podmiotów gospodarczych;
- nieetyczne działania względem firmy inicjowane i eskalowane przez jej kluczowych konkurentów;

¹³⁸ *Ibidem*.

¹³⁹ W. Otwinowski, *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2010, nr 2, s. 85.

¹⁴⁰ D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym...*, *op.cit.*, s. 59.

¹⁴¹ *Ibidem*, s. 62.

- konflikty z organizacjami i podmiotami pozostającymi w bezpośrednim polu oddziaływania na przedsiębiorstwo, na przykład centralami związkowymi;
- oskarżenia firmy pojawiające się w otoczeniu biznesowym, na przykład dotyczące wad w produktach;
- problemy z partnerami biznesowymi.

Utrzymywanie właściwych i korzystnych kontaktów z mediami przez specjalistów w zakresie wizerunku organizacji należy do głównych zadań public relations¹⁴². Budowanie tych relacji zyskuje szczególne znaczenie w trakcie wydarzeń trudnych, zagrażających wizerunkowi firmy, które mogą wywołać kryzys lub wpłynąć na jego eskalację. Kryzysem może być każda gwałtowna zmiana w samej firmie, w środowisku społecznym, ekonomicznym lub politycznym, w którym organizacja działa¹⁴³, ale może mieć on również wymiar nie tak spektakularny, choć zawsze ma swoje przełożenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przyczyny trudności mogą pojawić się na zewnątrz firmy, ale także w środku. Mogą dotyczyć tylko pracowników, ale też wychodzić poza mury i przenikać do otoczenia. Odbywa się to najczęściej przy udziale mediów, dlatego właśnie one postrzegane są jako szczególnie wrażliwy obszar, jeśli chodzi o przyczyny sytuacji kryzysowych. To tam często zaczynają się problemy, a także dochodzi do ich eskalacji. Kryzysy zatem zawsze powinny być rozpatrywane z uwzględnieniem tego, co dzieje się w środkach masowego przekazu.

Patrząc z perspektywy mediów i social mediów, do najpoważniejszych przyczyn sytuacji kryzysowych możemy zaliczyć:

- błędy w prezentowaniu treści w internecie, czyli niewłaściwe sformułowanie zdań, zapytań, odpowiedzi czy po prostu reakcji;
- zaniechania lub celowe blokowanie przekazywania informacji dla odbiorców poprzez media;
- nieprzemyślane lub wulgarne wpisy¹⁴⁴ na profilach firmowych bądź pracowniczych;
- brak zasad poruszania się pracowników firmy w mediach społecznościowych lub ich należytego egzekwowania;

¹⁴² S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006, s. 58.

¹⁴³ J. Cybulska, *W świecie komunikacji rola public relations w sytuacjach kryzysowych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2010, t. 4, s. 60.

¹⁴⁴ P. Piotrowska, J. Gugniewicz, *O znaczeniu oświadczenia firmy w kryzysie. Ekspertki oceniają reakcję Panasonic na ostatnią sytuację kryzysową*. Pobrano z: <http://www.proto.pl/aktualnosci/o-znaczeniu-oswiadczenia-firmy-w-kryzysie-ekspertki-oceniaja-reakcje-panasonic-na> (3.02.2021).

- ignorancja wobec zasad komunikacji w środkach masowego przekazu, w tym mediach społecznościowych;
- brak przygotowania do sytuacji kryzysowych, ale także brak świadomości, że takie zdarzenia mogą mieć istotny wpływ na firmę;
- brak zrozumienia wagi szkoleń, które mogłyby wzmocnić umiejętności menedżerów i odpowiednio wspomóc ich w identyfikowaniu symptomów czy rozwiązywaniu kryzysów, szczególnie w kontekście relacji z mediami;
- brak szkoleń i odpowiedniego przygotowania pracowników i menedżerów odpowiedzialnych za komunikację, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych;
- brak zrozumienia, że social media mogą przyczyniać się do eskalacji zdarzeń kryzysowych;
- brak zrozumienia specyficznych cech działania mediów;
- brak umiejętności tworzenia treści zrozumiałych dla dziennikarzy;
- uznanie, że kluczowe przesłania należy powtarzać jak mantrę i to powinno wystarczyć¹⁴⁵;
- brak prawidłowej reakcji, gdy symptomy zostaną zidentyfikowane.

Z raportów badawczych prowadzonych między innymi przez Uniwersytet Warszawski oraz agencje public relations Exacto i Alert Media Communication wynika, że najpoważniejszym źródłem problemów, z jakimi muszą mierzyć się firmy, jest internet. To tam tkwią przyczyny zdarzeń, które kwalifikują się do nazwania ich kryzysami. Z przywołanych badań wynika, iż aż co trzecie przedsiębiorstwo (31,1%), które doświadczyło kryzysu, jako przyczynę podawało takie zjawiska, jak plotki, fake newsy, hejt, ataki – w tym ze strony blogerów i użytkowników mediów społecznościowych¹⁴⁶.

Kryzys może pojawić się w social mediach lub zostać przez nie wzmocniony. Skutkuje to negatywnymi publikacjami, które ukazują się już na łamach mediów tradycyjnych, co wywołuje zmiany w procesie biznesowym¹⁴⁷. Analizując problem

¹⁴⁵ tw, *Komentarz rzecznika kieleckich wodociągów o awarii hitem internetu. „Tak manipuluje TVP3 Kielce”*. Pobrane z: <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/rzecznik-wodociagow-awaria-wideo-hit-wyjasnienie> (4.02.2021).

¹⁴⁶ dlahandlu.pl, *Raport: Najpoważniejsze źródło kryzysów wizerunkowych największych polskich firm to internet*. Pobrano z: <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/raport-najpoważniejsze-zrodlo-kryzysow-wizerunkowych-najwiekszych-polskich-firm-to-internet,71497.html> (3.02.2021).

¹⁴⁷ J. Owyang, *Social Media crises on Rise: Be Prepared by Climbing The Social Business Hierarchy of Needs*. Pobrane z: <http://www.web-strategist.com/blog/2011/08/31/report-social-media-crises-on-rise-be-prepared-by-climbing-the-social-business-hierarchy-of-needs/> (4.02.2021).

kryzysów w świetle social mediów, odnaleźć można specyficzne przyczyny trudności związane właśnie z tym środowiskiem. Najpoważniejsze sytuacje kryzysowe w mediach społecznościowych powodowane są przez:

- niedociągnięcia w obsłudze klienta,
- ignorowanie lub bagatelizowanie sytuacji,
- składanie obietnic bez pokrycia,
- zmiany wprowadzane przez firmy,
- nieprzemyślane działanie administratorów profilu firmowego,
- głupotę lub bezczelność pracowników albo administratorów profilu¹⁴⁸.

Identyfikacja symptomów i określanie ryzyka wystąpienia problemów to nieustanny proces, dzięki któremu osoby dedykowane do tego typu zadań zyskują umiejętność coraz trafniejszego rozpoznawania potencjalnych przyczyn bądź czynników, które już spowodowały kryzys. Wskazane przyczyny mogą mieć różny charakter i dotyczyć różnych obszarów firmy – zarządzania, w tym zasobami ludzkimi, produkcji, ale także promocji. Mogą również wynikać ze zdarzeń zewnętrznych, dlatego tak ważne jest ocenianie ryzyka i zagrożeń, jakie mogą firmę dotknąć.

Jeśli chodzi o skutki kryzysów, są one następstwem reakcji lub jej braku w kontekście tego, co robi bądź czego nie zrobiła firma w momencie, gdy pojawiły się trudności. Mogą mieć charakter krytyczny bądź dotyczyć tylko wybranych sfer działalności firmy. Jednak bez względu na ich potencjalny zasięg i wpływ na organizację konieczne jest odpowiednie przygotowanie firmy, uodpornienie jej, a także właściwe przeprowadzenie przez problem, gdy ten zaistnieje. Mądre reakcje – odpowiednio kierowane i wykorzystujące media w oparciu o dobre relacje z dziennikarzami – przyczyniają się nie tylko do minimalizowania skutków, ale także uodpornienia zarówno menedżerów, jak i samej firmy.

Wskazane i wymienione przyczyny sytuacji kryzysowych stanowią swoistą bazę do analizy głębokich problemów, jakie mogą zachodzić w przedsiębiorstwie. Jedną z głównych cech kryzysu jest jego nieuchronność. Ona z kolei rodzi potrzebę odpowiednio wczesnego wykrywania problemów, diagnozowania, a następnie przezwyciężania. To zaś wymusza zrozumienie istoty zjawiska kryzysowego i jego przesłanek¹⁴⁹. Kryzys jest z natury rzeczy niekorzystny, aczkolwiek odpowiednio

¹⁴⁸ Pobrane z: <https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl/art/sytuacja-kryzysowa-w-mediach> (4.02.2021).

¹⁴⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 65–92.

zdiagnozowane przyczyny i właściwe reagowanie zgodne z procedurą czy też w sposób, który jest dla firmy bezpieczny, może przyczynić się do wzmocnienia przedsiębiorstwa. Można zakładać, że jeśli podmiot zareaguje na kryzys w sposób odpowiedni, ma szansę wyjść z niego wzmocniony. Z pewnością nie można mówić tylko i wyłącznie o tym, że kryzys przynosi skutki negatywne, choć bez wątpienia to one zwykle dominują. Wśród możliwych skutków zdarzeń trudnych znajdują się między innymi:

- zagrożenie dla reputacji;
- zwiększona rotacja pracowników;
- napięcia i utrudnione relacje wewnętrzne;
- rozprzestrzenianie się fali negatywnych opinii, zarówno w mediach tradycyjnych, jak i w internecie, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych;
- zwiększone zainteresowanie negatywne firmą, jakie płynie ze strony mediów;
- ograniczenie zaufania do przedsiębiorstwa;
- spadek wartości ekonomicznych, takich jak wartość sprzedaży.

Rozpatrywanie następstw kryzysów jest dla przedsiębiorstwa bardzo ważnym elementem, ponieważ tego typu zdarzenia mogą nawet podważyć kluczowe fundamenty, na których stoi firma. Zdarzały się przypadki, że problemy kończyły się upadkiem przedsiębiorstwa. Aby ograniczyć skutki oddziaływania negatywnych zjawisk na firmę, menedżerowie decydują się na działania zapobiegawcze. Co prawda przygotowanie do kryzysu nie daje gwarancji, że do niego nie dojdzie, jednak umożliwia przejście przez trudności w sposób o wiele bardziej kontrolowany, mniej obciążający wizerunkowo.

Bardzo poważnym źródłem sytuacji kryzysowych, szczególnie tych, które mają miejsce w mediach społecznościowych, są fake newsy. Zjawisko to jest działaniem celowym, zmierzającym do wywołania zmian w świadomości odbiorców czy ich postawie wobec zjawisk oraz określonej reakcji społecznej, gospodarczej bądź politycznej¹⁵⁰. Nieprawdziwe informacje publikowane w mediach lub za ich pośrednictwem mogą wywołać kryzys albo go pogłębić. Termin „fake news” definiowany jest jako opublikowana przez media informacja, która sprawia wrażenie zweryfikowanej oraz opisującej fakty. W rzeczywistości jednak wprowadza ona opinię publiczną w błąd, czyniąc wiarygodnymi zawarte w niej niepotwierdzone dane oraz

¹⁵⁰ Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, *Fake news – dezinformacja online. Próby przeciwdziałania tym zjawiskom z perspektywy instytucji międzynarodowych oraz wybranych państw UE, w tym Polski*, s. 7. Pobrano z: <https://www.gov.pl/web/krrit/fake-news---dezinformacja-online---nowa-publickacja-krrit> (7.01.2022).

niezweryfikowane źródła¹⁵¹. Fałszywe informacje kojarzą się głównie z próbami manipulacji, zatem mogą stanowić istotne źródło dla zdarzeń, które następnie eksponowane są w przestrzeni publicznej. Pojęcie „fake news” używane jest w kontekście fałszywych czy nieprawdziwych wiadomości, ale także wówczas, gdy mamy do czynienia z bardziej złożonym zjawiskiem dezinformacji. Służy ono do określania treści „niewygodnych”, rozpowszechnianych przykładowo przez oponentów w sporach politycznych. Wydaje się więc, że termin ten jest mylący i nieadekwatny do prawidłowego opisu sytuacji manipulowania informacją w nowym środowisku mediów. W zamian warto podjąć próbę opisu zjawiska nieładu informacyjnego, wyodrębniając zgodnie z raportem Rady Europy z listopada 2017 roku trzy kategorie (ryc. 5)¹⁵².



Rycina 5. Nieład informacyjny – klasyfikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Wardle, H. Derakhshan, *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making*, s. 5. Pobrano z:

https://www.researchgate.net/publication/339031969_INFORMATION_DISORDER_Toward_an_interdisciplinary_framework_for_research_and_policy_making_Information_Disorder_Toward_an_interdisciplinary_framework_for_research_and_policymaking (7.01.2022).

Jak widać na ryc. 5, autorzy raportu informacje dzielą na fałszywe i szkodliwe, przy czym oba zbiory mają też część wspólną. W ten sposób wyodrębniono mis-informację, mal-informację i dez-informację. Do pierwszej kategorii zakwalifikowano informacje

¹⁵¹ *Fake news, czyli jak kłamstwo rządzi światem. Raport opracowany przez agencję informacyjną Newseria oraz firmę doradczą public relations Szapiro Business Advisory*, s. 4. Pobrano z: <https://biznes.newseria.pl/files/raport-fake-news-newseria.pdf> (7.01.2022).

¹⁵² *Ibidem*, s. 11.

nieprawdziwe, które zostały stworzone bez zamiaru wyrządzenia szkody. Mal-informacje z kolei oparte zostały na zdarzeniach prawdziwych, ale powstały z zamiarem wyrządzenia szkody podmiotowi, którego dotyczą. Szczególny niepokój budzi kategoria trzecia, do której kwalifikuje się komunikaty oparte na nieprawdziwych danych powstające z zamiarem wyrządzenia szkody. Deinformacja ma zatem wymiar szkodliwy i podejmowana jest świadomie właśnie w celu wyrządzenia krzywdy. Choć zjawisko to zyskuje na sile i w coraz większym stopniu wpływa na społeczeństwo, rządy i instytucje międzynarodowe podejmują starania, które mają doprowadzić przynajmniej do ograniczenia jego wpływu na całokształt komunikatów adresowanych do odbiorców. Służą temu między innymi działania organizacji zajmujących się demaskowaniem fake newsów czy aktywność prowadzona za pośrednictwem specjalnych stron *fact-checking*¹⁵³.

Biorąc pod uwagę to, że media społecznościowe mają współcześnie status wiarygodnego źródła, łatwo zauważyć, że za ich sprawą kryzysy mogą przybierać na sile. Jest to dogodna przestrzeń zarówno do powstawania, jak i rozprzestrzeniania się niesprawdzonych danych. Przede wszystkim wynika to z faktu, iż w social mediach nie funkcjonują wystarczająco odpowiednie mechanizmy kontroli jakości zamieszczanych przekazów, które obowiązują w profesjonalnych serwisach i agencjach informacyjnych¹⁵⁴. Firmy nie mogą ignorować mediów społecznościowych jako miejsca, w którym pojawia się lub eskaluje kryzys, ponieważ tam informacja nieprawdziwa rozchodzi się równie szybko albo nawet szybciej niż związane z jej wizerunkiem komunikaty neutralne lub pozytywne.

4.3.3. Charakterystyka wybranych rodzajów kryzysów

W literaturze przedmiotu występuje wiele podziałów, które pozwalają na wyodrębnienie różnych rodzajów sytuacji kryzysowej. Elżbieta Urbanowska-Sojkin wskazuje bardzo jednoznacznie, iż kryzys to patologia rozwoju spowodowana często dysproporcją między celami firmy i zasobami, jakimi dysponuje ona do ich osiągnięcia, która zagraża bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa¹⁵⁵. Kryzysy dzielone się

¹⁵³ F. Babraj, *Czym jest fact-checking? Zarys inicjatyw na świecie i w Polsce*. Pobrano z: <https://cyberpolicy.nask.pl/czym-jest-fact-checking-zarys-inicjatyw-na-swiecie-i-w-polsce/> (17.04.2021).

¹⁵⁴ *Fake news, czyli jak kłamstwo rządzi światem...*, *op.cit.*, s. 7.

¹⁵⁵ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 20.

ze względu na ich przyczyny, skutki czy zaangażowanie określonych grup, które mogą doświadczać konsekwencji tego typu zdarzeń, ale to nie wszystko, w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele innych zmiennych różnicujących poszczególne rodzaje sytuacji kryzysowych.

Kryzysy wizerunkowe można przewidywać i rozpoznawać, ale skuteczność tych działań zależy od wielu czynników, w tym głównie od przygotowania firmy i posiadania stosownych procedur. Rozpoznawanie, z jakiego rodzaju kryzysem mamy do czynienia, uzależnione jest także od umiejętności sztabu kryzysowego, do którego należy zwykle zarządzanie sytuacjami problemowymi i radzenie sobie w momencie, gdy do nich dojdzie.

Kryzys może być zdarzeniem nagłym, dlatego rozpoznanie, że mamy do czynienia właśnie z takim wydarzeniem, to kluczowe zadanie osób, które odpowiadają za wizerunek podmiotu. Taka umiejętność jest cenna nie tylko z punktu widzenia samego pracownika, ale także zważywszy na to, jak firma przygotowuje się na wypadek sytuacji kryzysowej. Uwzględniając kwestię rozpoznawania sytuacji kryzysowych, możemy je podzielić na:

- nagłe,
- rozwijające się w oparciu o symptomy, które pojawiały się wcześniej.

Choć kryzysy wizerunkowe charakteryzuje przede wszystkim nagłość, która wyzwała cechy wpływające na ciąg dalszy tego, co się w firmie wydarza, niekiedy sytuacje tego typu rozwijają się w oparciu o widoczne symptomy. Jeśli osoby zarządzające we właściwym momencie potrafią wychwycić tego typu sygnały, wówczas możliwe jest przewidywanie, a nawet zapobieganie kryzysom.

W przypadku sytuacji kryzysowych w mediach społecznościowych mówimy głównie o zdarzeniach o charakterze nagłym, ponieważ w tym środowisku informacje rozpowszechniane są w bardzo szybkim tempie poprzez tak zwane udostępnianie przez użytkowników. Z tego względu mówiąc o kryzysach, które zostały zainicjowane w tym środowisku, trzeba mieć na uwadze konieczność prowadzenia stałego monitoringu. Firmy najczęściej zdają sobie sprawę z wagi i znaczenia tego narzędzia jako elementu kluczowego zarówno w zapobieganiu, jak i zwalczaniu skutków potencjalnych zdarzeń o charakterze kryzysowym.

W literaturze można znaleźć między innymi zaproponowany przez Samuela Blacka podział kryzysów na „znane nieznanne” i „nieznane nieznanne”¹⁵⁶. Są sektory przemysłu, takie jak kolejnictwo, transport lotniczy, żegluga, przemysł chemiczny, energetyka

¹⁵⁶ S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 152–153.

jądrowa, przetwórstwo ropy naftowej, gazownictwo, górnictwo węglowe, budownictwo lub konstrukcja tuneli, w których katastrofy i zdarzenia o charakterze kryzysowym są bardzo prawdopodobne i stosunkowo łatwo przewidzieć ich charakter. Niebezpieczeństwo, jakie czeka na przedsiębiorstwa działające w tych sektorach, jest znane, nie wiadomo tylko, kiedy się przydarzy. Podobnie „znane” są różne zdarzenia natury kryzysowej, które mają charakter finansowy, takie jak wrogie próby przejęcia, fałszerstwa komputerowe, śmierć członka zarządu czy likwidacja firmy, z którą w jakimś stopniu kooperuje przedsiębiorstwo. Zdarzenia o charakterze „znane nieznanie” wymagają podjęcia działań, które przygotowują podmiot na wypadek ich wystąpienia. Gotowość do zagrożeń i ich zaistnienia powinna być elementem kluczowym w procesie zarządzania.

W drugim przypadku, gdy analizujemy kryzys z kategorii „nieznane nieznanie”, mowa jest o takich zdarzeniach, których nie da się przewidzieć. W tej grupie odnajdujemy trudności powstałe na przykład w wyniku klęsk żywiołowych, czyli trzęsień ziemi, erupcji wulkanów, powodzi, oraz zdarzeń o podłożu i charakterze kryminalnym, do których zaliczamy zatrucie żywności w supermarketach czy nawet leków. W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że trudno w pełni przygotować się na wystąpienie podobnych sytuacji. Jeśli jednak do nich dojdzie, każda tego typu sytuacja wymaga natychmiastowej reakcji. Wśród rodzajów kryzysów, które zdarzają się coraz częściej, a w sposób szczególnie oddziałują na firmy, warto wskazać fałszerstwa komputerowe.

Wskazane podziały to tylko wybrane spośród wielu różnych klasyfikacji, jakie stosuje się w literaturze. Ze względu na temat niniejszej dysertacji w tym miejscu zaprezentowane zostaną kolejne sposoby szeregowania. Możemy wyróżnić kryzysy przewidywalne i nieprzewidywalne, co w pewnym sensie pokrywa się z przytoczonym wcześniej podziałem Blacka. Do kryzysów przewidywalnych firma może się przygotować, nieprzewidywalne zaś wymagają procedur, które mogą wesprzeć przedsiębiorstwo, choć z pewnością nie dają żadnych podstaw do tego, by mówić o jakiegokolwiek pełnej kontroli. Jeśli dane zdarzenie, nawet nieprzewidywalne, mieści się w ramach typu opracowanego w istniejących procedurach, jest szansa, że w pewnym stopniu wywołany nim kryzys da się kontrolować.

W ramach kolejnego podziału – ze względu na sferę zarządzania przedsiębiorstwem, której zdarzenie dotyczy – wyróżniamy kryzysy o podłożu:

- ekonomicznym – mogą być definiowane jako następstwo destabilizacji funkcji systemu gospodarczego, na co z kolei składają się takie czynniki, jak zmiany

warunków funkcjonowania firmy, zmiany na rynku w kwestii popytu, sprzedaży, złe rozwiązania prawne, błędy postrzegania otoczenia czy brak wizji i misji, błędy w zakresie zarządzania finansami, utrata kontroli nad wydatkami, brak strategii marketingowej, przestarzała baza materiałowo-techniczna, przestarzałe technologie, wysoki poziom kosztów jednostkowych¹⁵⁷;

- kadrowym – konflikty pracownicze, pogotowia strajkowe, ale także inne sytuacje związane na przykład z mobbingiem czy dyskryminacją;
- sprzedażowym – dotyczą kluczowego parametru związanego z jednym z najważniejszych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, problemy w tym zakresie wynikają często z nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy, jest to jeden z rodzajów kryzysu o podłożu ekonomicznym¹⁵⁸;
- wizerunkowym – niniejsza dysertacja dotyczy głównie tego rodzaju kryzysu.

Definiując sytuację kryzysową, należy rozpatrywać ją z punktu widzenia obszaru, którego dotyka, przy czym kryzys o wymiarze wizerunkowym jest o tyle istotny, że wywiera bezpośredni wpływ na wszystkie inne płaszczyzny funkcjonowania firmy. Może potęgować trudności, zwiększać ich natężenie, ale także skutki. Z punktu widzenia firmy ważne jest zatem nie tylko przygotowanie, ale także umiejętne rozpoznawanie tego, jakie kryzysy mogą ją zaskoczyć i z jakimi ma w danym momencie do czynienia.

Tymon Smektała zaproponował typologię kryzysów, w której wyodrębnił sytuacje związane z:

- czynnikiem ludzkim (np. dyskryminacja, mobbing, molestowanie, nieetyczne zachowania);
- problemami pracowniczymi (np. niskie morale, strajki, zwolnienia grupowe);
- problemami z produktami (np. wadliwy produkt lub usługa, wycofanie produktu z rynku);
- czynnikami polityczno-legislacyjnymi (np. zmiany przepisów prawa, zmiany w systemie podatkowym);
- czynnikami losowymi (np. awarie w procesach produkcyjnych, katastrofy komunikacyjne, pożary);

¹⁵⁷ W. Otwinowski, *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, op.cit., s. 87.

¹⁵⁸ A. Zelek, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 33.

- czynnikami ekologicznymi (np. skażenie środowiska, demonstracje i protesty ekologiczne);
- oskarżeniami i plotkami (np. plotki i pogłoski, świadome lub niezamierzone tworzenie treści, które udostępniane są za pośrednictwem mediów);
- czynnikami ekonomicznymi (np. utrata płynności finansowej, spadek notowań, fuzje i przejęcia);
- katastrofami naturalnymi (np. awarie, katastrofy naturalne różnego typu);
- celowym działaniem na szkodę (np. sabotaż, terroryzm, cyberterroryzm, kradzież informacji)¹⁵⁹.

Wyodrębnione powyżej typy kryzysów stanowią swoiste podsumowanie klasyfikacji kryzysów, które różnie dzielone, mogą jednak mieć te same niekorzystne efekty i wpływać na całościowy proces zarządzania w firmach.

4.3.4. Symptomy i ich identyfikacja jako element ochrony wizerunkowej

Jak już wspomniano, sytuacje kryzysowe często pojawiają się nagle i rozszerzają z dużą szybkością. Bywa, że ich czas inicjacji przypada na noc, weekend i święta. Tym samym konieczne jest wykazanie się przezornością i odpowiednim przygotowaniem, tak aby można było w razie zdarzenia podjąć natychmiastowe działania. Trzeba jeszcze dodać, że każda sytuacja kryzysowa jest inna, dlatego nawet bardzo dokładnie opisane i przygotowane plany wymagają ciągłych modyfikacji i modernizacji¹⁶⁰.

Symptomy to sygnały zapowiadające sytuacje kryzysowe¹⁶¹. Są to czynniki, które firma może zdiagnozować, zjawiska i zdarzenia, które może przewidzieć. Ich wykrywanie ma szczególne znaczenie, bo daje szansę na podjęcie szybkich decyzji, a często nawet zapobiegnięcie kryzysom. Symptomy wskazują, że potencjalny kryzys jest w drodze i może pojawić się w sposób niekontrolowany. Są pomocą w przewidywaniu, a nawet zapobieganiu, bo zdarzenie kryzysowe w chwili pojawienia się jego symptomów, nie musi wywołać zmian w istocie organizacji¹⁶².

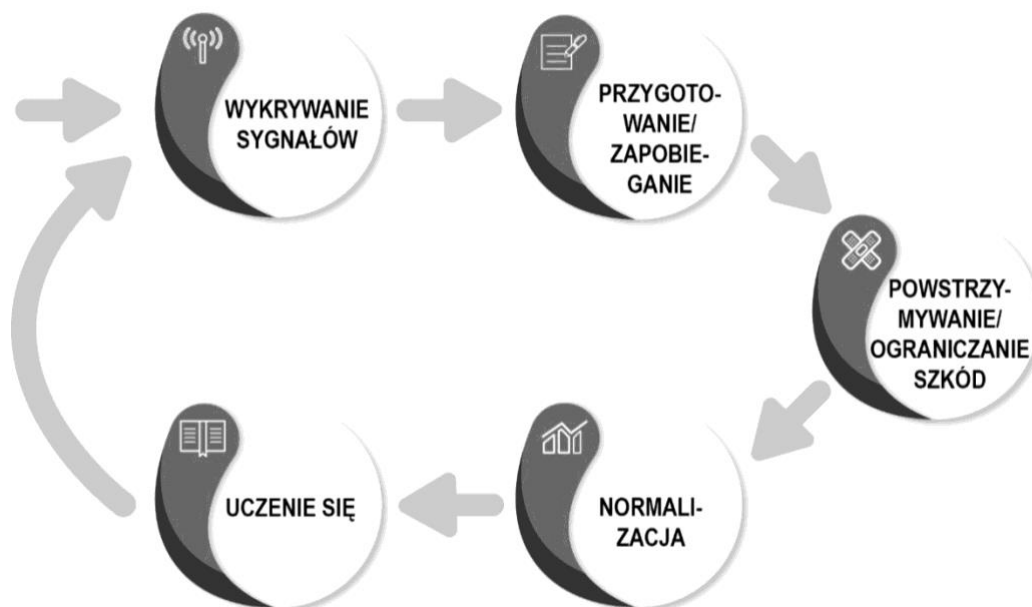
¹⁵⁹ T. Smektała, *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław 2001, s. 69, za: M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu...*, *op.cit.*, s. 81.

¹⁶⁰ S. Black, *Public relations*, *op.cit.*, s. 152.

¹⁶¹ R. Wróblewski, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2010, nr 14(87), s. 87.

¹⁶² A. Dębicka, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w MŚP: wybrane problemy*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, nr 111, s. 235.

W niektórych procedurach, działaniach analitycznych, a także przytaczanych w literaturze etapach sytuacji problemowych symptomy wskazywane są jako pierwszy element składowy kryzysu. Warto zauważyć, że identyfikacja sygnałów mogących być zarzewiem sytuacji kryzysowej jest traktowana jako pierwszy i podstawowy element procedury (ryc. 6).



Rycina 6. Fazy sytuacji kryzysowej w ujęciu Iana I. Mitroffa i Christine M. Pearson

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa 2015, s. 89.

Wśród różnych symptomów sytuacji kryzysowych wyróżniamy:

- skargi płynące od pracowników,
- anonimy,
- plotki docierające do kadry kierowniczej,
- nieporozumienia i pogarszającą się w firmie atmosferę pracy,
- napięcia wśród kadry pracowniczej, ale także konflikty wewnątrz zespołów,
- przypadki reklamacji produktów lub usług,
- materiały w mediach społecznościowych i komentarze, które podważają wiarygodność firmy lub pokazują jej produkty w złym świetle,
- działania podejmowane przez konkurentów z zamiarem zaszkodzenia przedsiębiorstwu,

- pytania ze strony dziennikarzy dotyczące tematów wrażliwych i potencjalnie kryzysowych.

Wymienione symptomy są pewnym wskazaniem, iż w wybranych obszarach należy spodziewać się zagrożenia, które z kolei może spowodować kryzys, dlatego firma dobrze zarządzana to taka, która umiejętnie wychwytuje z otoczenia sygnały, analizuje je i na tej podstawie stara się niwelować skutki zdarzeń trudnych, gdy te nadejdą. Ponieważ niektóre symptomy mogą przerodzić się w kryzys, ich obserwacja jest konieczna, gdyż ogranicza niepewność, szczególnie gdy mamy do czynienia ze zdarzeniami nowymi dla firmy¹⁶³, a ich przeoczenie byłoby traktowane jako błąd. Wyłapywaniem symptomów zajmuje się zwykle sztab kryzysowy, osoba dedykowana specjalnie do tego zadania lub zajmująca się kwestiami zarządzania w sytuacjach kryzysowych.

Współcześnie szczególnie ważna jest obserwacja otoczenia firmy w social mediach, gdzie najszybciej i w sposób odpowiednio precyzyjny można znaleźć symptomy sytuacji kryzysowych. To tam często kryzysy się zaczynają, to tam są inicjowane. Z mediów społecznościowych przenoszą się potem do tradycyjnych. Tym samym ten obszar jest wyjątkowo wrażliwy i w sposób szczególny powinien podlegać obserwacji pod kątem potencjalnych kryzysów oraz wyłapywania symptomów tego typu zdarzeń.

4.3.5. Reagowanie w sytuacjach kryzysowych

Kryzys wymusza reakcję. Powoduje, że firma powinna podjąć działania, przedsięwziąć stosowne kroki, aby ograniczyć skutki, jakie się wyłaniają. Reagowanie powinno przebiegać według procedury, która nie jest sztywnym zbiorem zaleceń, ale bardziej ciągiem aktywności rekomendowanych do realizacji w związku ze zdarzeniem głównym, jakim jest sytuacja problemowa. Odpowiednio zaplanowane i przeprowadzone działania mogą mieć wpływ na efekt końcowy kryzysu, na jego skutki i ciąg dalszy tego, co będzie się działo.

Zarządy przedsiębiorstw i osoby odpowiedzialne za reagowanie w obliczu zdarzeń trudnych często popełniają błędy, przyjmując w zakresie komunikowania strategię niekorzystne dla reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o wymiar wewnętrzny, J. David Pincus i Lalit Acharya w tym kontekście wskazują na:

- przemilczanie albo mówienie nieprawdy;
- prezentowanie sytuacji z pominięciem niektórych negatywnych elementów;
- odrzucanie odpowiedzialności, obciążanie winą otoczenia lub poprzednich zarządów;

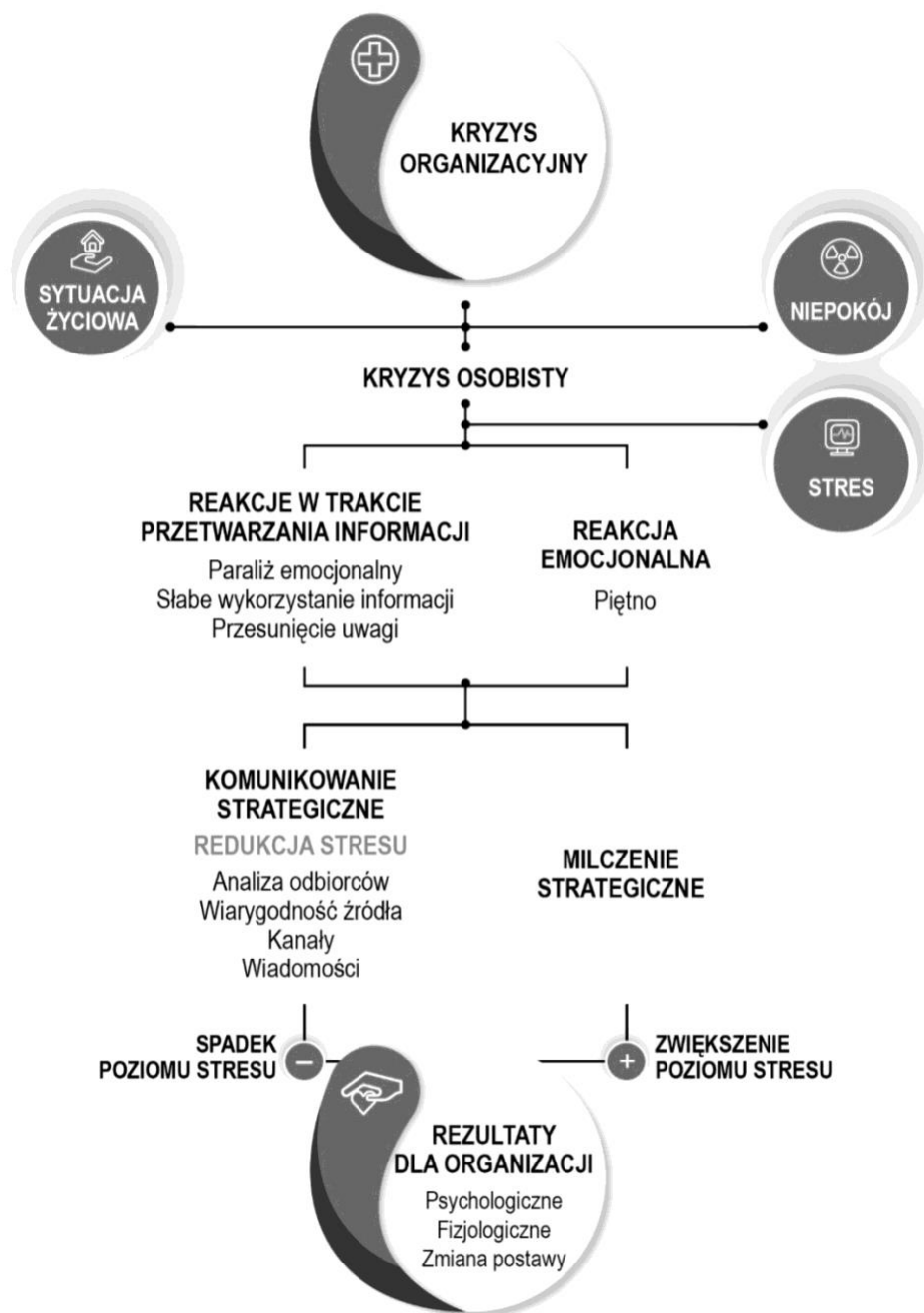
¹⁶³ D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym...*, op.cit., s. 72–73.

- odmówienie, niechęć do podejmowania dyskusji o sytuacji kryzysowej¹⁶⁴.

Zachowanie milczenia wynika ich zdaniem z przekonania kadry zarządzającej, że można rozwiązać problem, zanim przybierze on poważne rozmiary. W przypadku gdy sytuacja kryzysowa się pogłębia, takie zachowanie może jednak wpływać na obniżenie motywacji, wydajności, a także jakości pracy wykonywanej przez pracowników. Stres oraz niepewność powodują też przesunięcie uwagi z problemów organizacji na problemy osobiste¹⁶⁵.

¹⁶⁴ W. Rydzak, *Reputacja a działania informacyjne organizacji...*, *op.cit.*, s. 40-41.

¹⁶⁵ *Ibidem*, s. 106.



Rycina 7. Model komunikowania z pracownikami w sytuacji kryzysowej

Źródło: J.D. Pincus, L. Acharya, *Employee communication strategies for organizational crises*, „Employee Responsibilities & Rights Journal” 1988, vol. 1, nr 3, s. 190, za: W. Rydzak, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011, s. 40–41.

Prawidłowe działania informacyjne powinny umożliwić podtrzymanie zaufania do zarządzających, a także ich decyzji. Mogą również zmotywować pracowników do

aktywnego włączania się w działania mające na celu ograniczenie sytuacji kryzysowej i jej negatywnych skutków.

Jednym z ważnych uwarunkowań w kontekście ochrony firmy przed skutkami kryzysu jest zaprojektowanie skutecznego systemu zarządzania. Składają się na niego programy antykryzysowe, ale także sztab kryzysowy czy sprawny system komunikacji. Opracowanie systemu zarządzania w sytuacji kryzysowej ma głównie na celu:

- przygotować organizację na zdarzenia o charakterze kryzysowym;
- wesprzeć w trakcie doboru i opracowania metod postępowania;
- uwzględnić determinanty, które charakteryzują otoczenie zewnętrzne oraz potencjał wewnętrzny firmy;
- objąć zasięgiem szeroki krąg udziałowców zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa¹⁶⁶.

Trzonem każdej procedury, ale także składnikiem kluczowym, wpływającym na powodzenie misji związanej z rozwiązywaniem kryzysu, jest zespół osób, których zadaniem jest przeprowadzić przedsiębiorstwo przez trudności. Członkowie sztabu powinni posiadać kompetencje, doświadczenie i odpowiednie przygotowanie. Zespół ten podczas wyboru działań w ramach strategii zarządzania antykryzysowego, ale także w momencie zaistnienia sytuacji problemowej powinien móc poprzez swoje decyzje wpływać na ograniczanie skutków zdarzeń trudnych oraz dbać o to, by do interesariuszy docierały właściwie przygotowane informacje¹⁶⁷.

W ramach procedury reagowania w sytuacjach kryzysowych należy przedsięwziąć następujące kroki:

- rozpoznanie zdarzeń, czyli analiza, na ile to, co się wydarzyło, można uznać za sytuację kryzysową, na ile zagraża ono przedsiębiorstwu i jego wizerunkowi;
- ustalenie składu i powołanie sztabu kryzysowego, co może mieć miejsce również znacznie wcześniej – jeszcze przed kryzysem, w ramach działań zapobiegawczych;
- ustalenie przyczyn i skutków zdarzenia, które zaszło;
- określenie działań, jakie powinny być zrealizowane, aby zminimalizować ryzyko długookresowego oddziaływania zdarzenia kryzysowego na firmę;
- wdrożenie zaplanowanych działań, w tym komunikacja z:
 - otoczeniem zewnętrznym, z uwzględnieniem mediów lub bezpośrednio,

¹⁶⁶ J. Walas-Trębacz, M. Sołtysik, *System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 4(164), s. 85.

¹⁶⁷ *Ibidem*, s. 89.

- pracownikami,
- innymi interesariuszami wewnętrznymi;
- monitoring efektów podejmowanych działań w formie analizy mediów, oceny tego, co się wydarzyło w kontekście sukcesów wynikających z podjętych przez firmę działań;
- podsumowanie kryzysu, a w tym poprawa procedur, jeśli z jakiegoś powodu się one nie sprawdziły.

Zaproponowana procedura nie jest oczywiście jedynym rozwiązaniem. Każdorazowo powinna ona być dostosowywana do aktualnej sytuacji firmy i modyfikowana w zależności od sytuacji oraz ciągu zdarzeń. Procedura nie gwarantuje efektów w postaci tego, że do kryzysu nie dojdzie lub że zostanie on idealnie rozwiązany, jednak jest ważna, bo dzięki niej zespół wie, co i jak ma robić, jakie działania ma przedsięwziąć, a także w jakim kierunku zmierzać, gdy dojdzie do trudności.

Rozdział 5.

Zarządzanie komunikacją w sytuacjach kryzysowych w świetle badań

5.1. Podstawy metodologiczne projektów badawczych

W projekcie badawczym zrealizowanym na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej wykorzystano koncepcję połączenia metod ilościowych i jakościowych. To właśnie dzięki triangulacji metodologicznej możliwe jest uzyskanie szerokiego spojrzenia i dogłębnej analizy. Triangulacja wpływa także na efekt minimalizacji niedoskonałości i wad wybranych metod badawczych wykorzystywanych osobno oraz zachowanie rzetelności i trafności wnioskowania, zapewniając wiarygodność wyników¹⁶⁸. Badania do dysertacji zostały zrealizowane z wykorzystaniem trzech technik w ramach metod jakościowych i ilościowych. Pierwsza część badań jakościowych oparta została na analizie desk research, która polega na opisie wniosków z zebranych materiałów źródłowych, które w tym przypadku uzyskano w drodze kwerendy uwzględniającej także zbiory danych pochodzących z firm. Analiza opiera się zatem na materiałach pozyskanych z podmiotów gospodarczych, korporacji, a także wynikach dostępnych projektów badawczych.

Kolejnym ważnym elementem badań jakościowych realizowanych w ramach dysertacji były wywiady przeprowadzone techniką IDI w formule swobodnej standaryzowanej na grupie menedżerów marketingu, public relations oraz social mediów przedsiębiorstw. Przeprowadzono pięć takich rozmów, wykorzystując kwestionariusz, w którym zawarta została lista pytań postawionych we wstępnym etapie badania. Pytania zadawane były respondentowi w formie otwartej i zamkniętej, a uzyskane

¹⁶⁸ K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 128–129.

odpowiedzi wykorzystano jako element wniosku docelowego. Treści wywiadów poddano analizie jakościowej, która pozwoliła uzyskać wiedzę, ale także odpowiedzi na najbardziej nurtujące pytania i problemy.

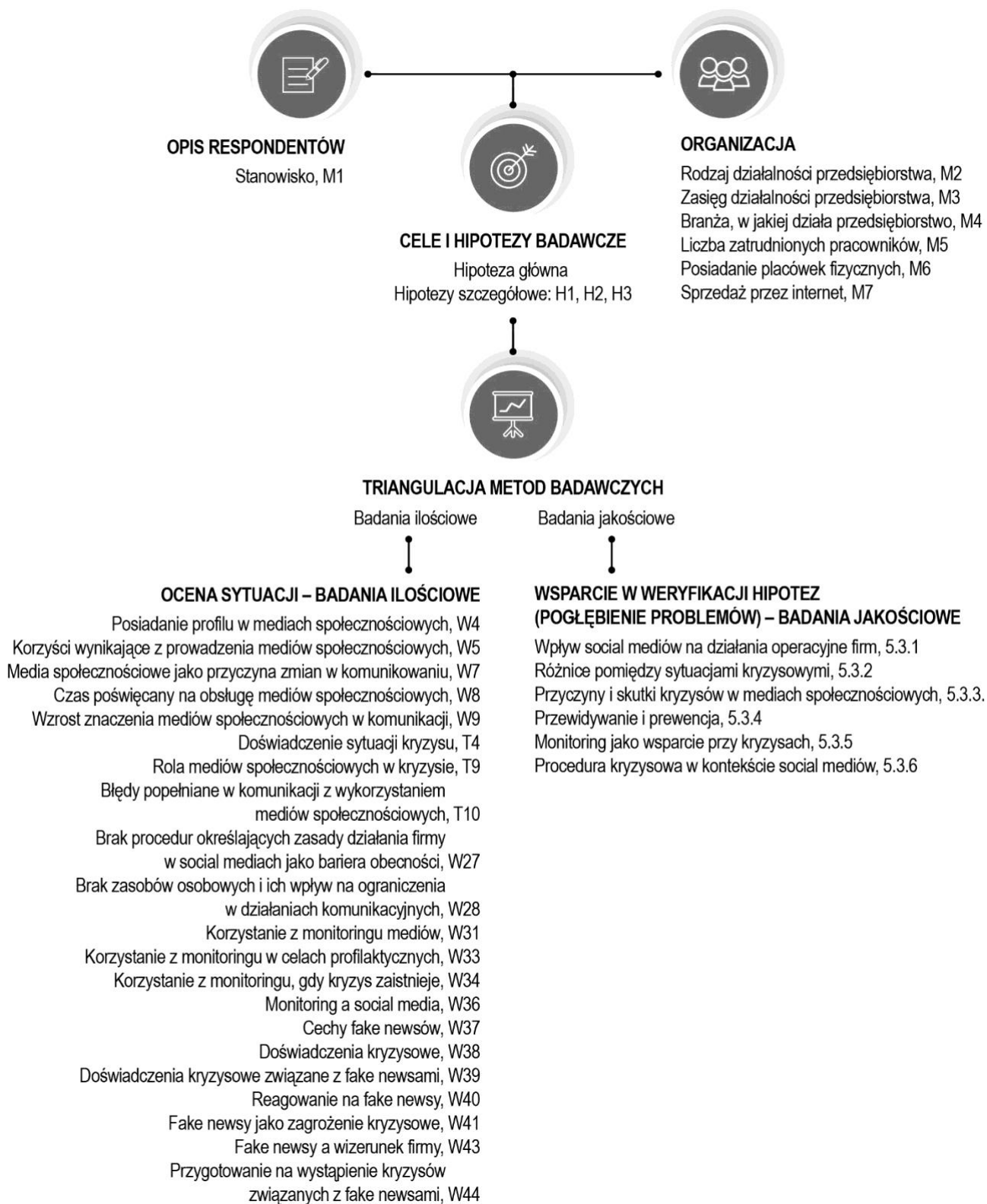
Ostatnim projektem badawczym zrealizowanym na potrzeby niniejszej dysertacji były ilościowe analizy wykonane techniką CATI. Badania te przeprowadzono wśród firm zlokalizowanych na terenie Polski, działających w różnych sektorach gospodarki. Zdecydowana większość tych podmiotów do swoich działań komunikacyjnych, promocyjnych i reklamowych wykorzystuje nie tylko tradycyjne narzędzia i techniki, ale także z różnym skutkiem wykazuje aktywność w obszarze social mediów. Pozyskane z ankiet wyniki zostały opracowane z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego Excel, a także programu SPSS Statistics, który od wielu lat jest najczęściej stosowanym narzędziem do ilościowej analizy danych w naukach społecznych¹⁶⁹. Za jego pomocą przeprowadzono pogłębioną analizę danych, która nie tylko pozwoliła na poznanie zależności statystycznych w odpowiedziach respondentów, ale również zweryfikowanie postawionych wcześniej hipotez.

Badania własne stanowiące podstawę do przygotowania niniejszej rozprawy składają się z trzech głównych etapów. Pierwszy obejmuje proces pozyskiwania danych techniką desk research oraz opracowanie podstaw metodologicznych do projektów badawczych ilościowych i jakościowych. Drugi etap to głównie badania przeprowadzane metodą ilościową, w trzecim zaś wykorzystana została technika jakościowa (wywiady IDI), przy czym w fazie pierwszej stanowiła ona uzupełnienie przy tworzeniu narzędzi badawczych wykorzystanych następnie przy technice CATI.

Schemat przedstawiający ramy projektu badawczego z uwzględnieniem przypisania konkretnych badanych obszarów zaprezentowano na ryc. 8.

Uzyskane w drodze poszczególnych etapów badań wyniki wzajemnie się uzupełniają. Mają wpływ na wnioskowanie i generowanie ocen. Możliwe było wykorzystanie techniki IDI przy tworzeniu kwestionariusza do badań ilościowych. Był to element wsparcia tego procesu. Tym samym badania wśród ekspertów przyczyniły się m.in. do lepszego poznania grupy docelowej i pozwoliły na precyzyjne skonstruowanie pytań kwestionariuszowych, wyeliminowanie błędów itd.

¹⁶⁹ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 586.



Rycina 8. Ramy badawcze i kluczowe pytania

Źródło: opracowanie własne

5.2. Prezentacja wyników badań ilościowych

Badanie ilościowe na potrzeby niniejszej dysertacji zrealizowano w okresie od stycznia do maja 2020 roku wśród dużych przedsiębiorstw. W założeniu przyjęto, że reprezentowane przez respondentów firmy zatrudniają średnio co najmniej 250 pracowników. W wyniku przeprowadzonych pomiarów uzyskano ostatecznie 304 wypełnione ankiety. Oszacowano błąd maksymalny na poziomie 5,4% przy założeniu 95% poziomu ufności.

Badania zostały wykonane za pomocą ilościowej metody badawczej przy użyciu techniki CATI (*computer assisted telephone interview*), która polega na przeprowadzeniu rozmowy telefonicznej z respondentem na bazie wystandaryzowanego kwestionariusza. Ankieta składała się z dwóch głównych bloków tematycznych dotyczących kryzysów wizerunkowych oraz mediów społecznościowych (z wyszczególnieniem monitoringu mediów oraz zjawiska fake newsów). Ponadto struktura pytań kwestionariuszowych w głównej mierze bazowała na skalach porządkowych, dzięki czemu przeprowadzone analizy badawcze bazują na rozkładach częstości oraz procedurze porównywania średnich w poszczególnych grupach niezależnych.

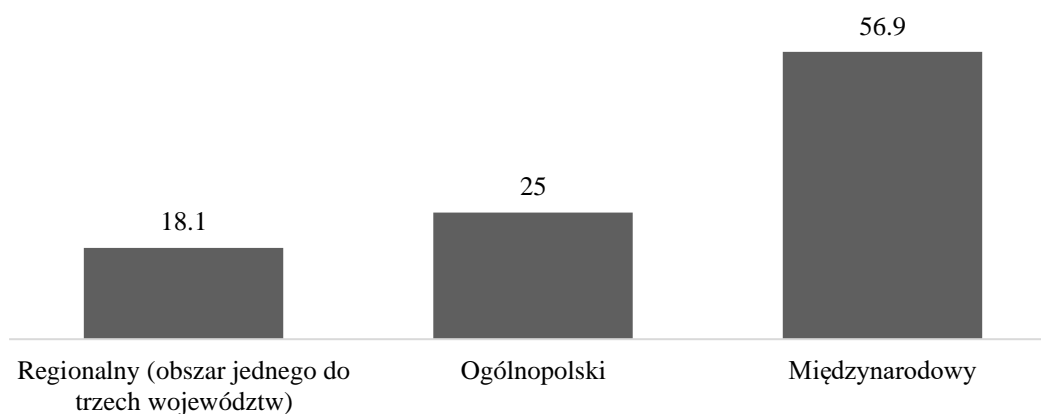
W niniejszym rozdziale zaprezentowano wyniki zrealizowanego projektu badawczego w podziale na podrozdziały odnoszące się bezpośrednio do mediów społecznościowych, a także prowadzonego monitoringu mediów oraz zjawiska fake newsów. Analiza zawiera informacje, które wynikają z przeprowadzonych badań ilościowych.

5.2.1. Profil respondentów

W kwestionariuszu badawczym zapisane zostały między innymi następujące zmienne metryczkowe: stanowisko respondenta, rodzaj i zasięg działalności przedsiębiorstwa, sprzedaż produktów/usług w placówce oraz przez internet, a także doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego na przestrzeni ostatnich dwóch lat. Poniżej zaprezentowano szczegółowy przekrój profilowy grupy badanych.

Ponad dwie piąte respondentów (43,1%) przyznało, że są zatrudnieni na stanowisku menedżerskim. Zdecydowanie mniej badanych (3,3%) zadeklarowało, iż są członkami zarządu lub właścicielami firm. Ponadto 53,6% ankietowanych wskazało na zatrudnienie na innych stanowiskach. Najbardziej liczna grupa badanych, wybierając rodzaj

działalności reprezentowanego przedsiębiorstwa, podała produkcję (42,4%), niewiele mniej wskazała, że są to usługi (40,1%). Najniższe wartości dotyczą firm, które zajmują się handlem (8,2%). Co jedenasty badany (9,2%) oznaczył w tym przypadku inny rodzaj działalności. Respondentom zadano również pytanie dotyczące zasięgu prowadzonych przez ich firmy działań. Ostatecznie okazało się, iż większość ankietowanych wskazała, iż przedsiębiorstwa, w których pracują, prowadzą działalność bardzo szeroką – o zasięgu międzynarodowym (56,9%) (wykres 1).

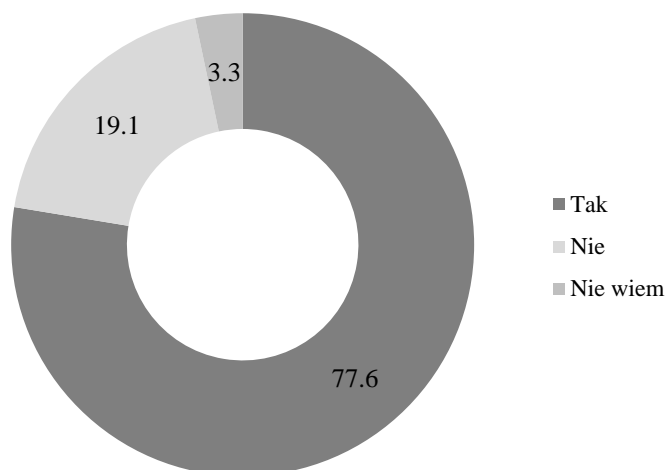


Wykres 1. Jaki jest zasięg działalności Pana/i przedsiębiorstwa? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jedna czwarta respondentów wskazała na zasięg ogólnopolski, natomiast 18,1% badanych skłoniło się ku zasięgowi regionalnemu (obszar jednego do trzech województw).

Jedno z pytań metryczkowych dotyczyło tego, czy reprezentowana przez respondenta firma posiada przynajmniej jedną placówkę fizyczną (wykres 2).

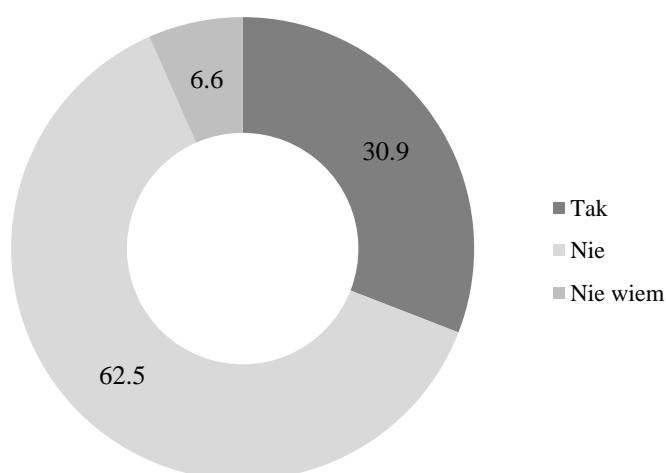


Wykres 2. Czy firma posiada przynajmniej jedną placówkę fizyczną, w której prowadzi sprzedaż produktów/usług? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Przeszło trzy czwarte respondentów (77,6%) zadeklarowało, że firma, w której pracują, posiada przynajmniej jedną placówkę fizyczną, w której prowadzi sprzedaż produktów lub usług. Przeciwnego zdania było 19,1% badanych, natomiast 3,3% ankietowanych przyznało, że nie posiada wiedzy w tej kwestii.

Ostatnie pytanie metryczkowe dotyczyło tego, czy reprezentowana przez respondenta firma prowadzi sprzedaż swoich wyrobów lub usług przez internet (wykres 3).



Wykres 3. Czy firma prowadzi sprzedaż produktów/usług przez internet? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

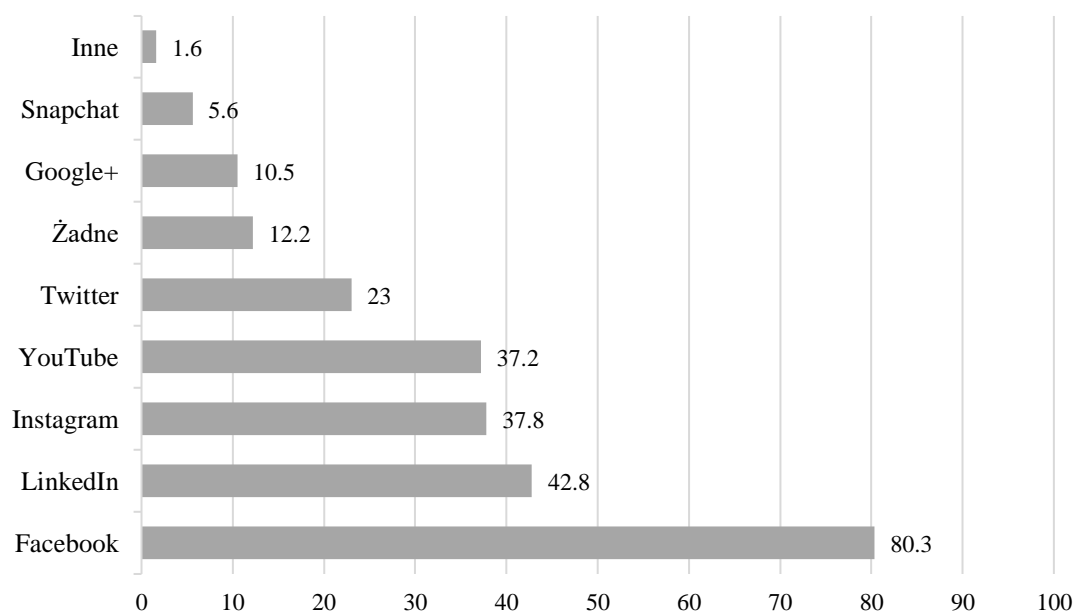
Prowadzenie przez przedsiębiorstwo sprzedaży produktów lub usług przez internet wskazało 30,9% ankietowanych, zaś negującą odpowiedź odnotowano

w przypadku 62,5% respondentów. Ponadto 6,6% badanych stwierdziło, że nie posiada wiedzy na ten temat.

5.2.2. Aktywność firm w mediach społecznościowych

W pierwszej kolejności analizie poddane zostały kwestie aktywności w social mediach. W ramach badania ankietowani zostali zapytani o to, w jakich mediach społecznościowych ich firma prowadzi swój profil. Uzyskane wyniki prezentuje wykres 4.

Respondenci najczęściej deklarowali, że ich przedsiębiorstwo prowadzi swój profil na portalu Facebook (80,3%). Mniejszą popularnością cieszy się LinkedIn (42,8%), a tuż za nim uplasowały się Instagram oraz YouTube (odpowiednio 37,8% oraz 37,2%). Najrzadziej natomiast ankietowani deklarowali prowadzenie profilu firmy w aplikacji Snapchat – jedynie 5,6% wskazań. Ponadto 12,2% przedsiębiorstw nie jest obecnych na żadnym portalu społecznościowym.



Wykres 4. W których mediach społecznościowych Pana/i firma posiada swój profil? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jak wskazują wyniki, kluczowym medium dla większości firm jest Facebook. Pełni on rolę kanału komunikacji, ale często również wykorzystywany jest jako narzędzie sprzedażowe. Blisko dwukrotna różnica pomiędzy Facebookiem a LinkedIn,

Instagramem czy YouTube'em pokazuje nie tylko siłę tego pierwszego, ale także fakt, iż firmy dostrzegają potencjał, jaki tkwi w jego wykorzystaniu. W ramach analiz zestawiono odpowiedzi na pytanie o obecność firmy na najczęściej wskazywanych portalach społecznościowych z profilem respondentów (tab. 3).

Tabela 3. Odpowiedź na pytanie, w których mediach społecznościowych Pana/i firma posiada swój profil, a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Facebook	Twitter	LinkedIn
Stanowisko respondenta	Zarząd/właściciel	10	60,0	10,0	10,0
	Menedżer	131	74,8	21,4	45,8
	Inne	163	85,9*	25,2	42,3
Rodzaj działalności firmy	Produkcja	129	79,8	14,7	48,1
	Handel	25	84,0	12,0	36,0
	Usługi	122	77,0	26,2	37,7
	Inne	28	92,9	57,1***	46,4
Zasięg działalności firmy	Regionalny	55	80,0	27,3	16,4
	Ogólnopolski	76	82,9	22,4	36,8
	Międzynarodowy	173	79,2	22,0	53,8***
Sprzedaż produktów/usług w placówce	Tak	236	80,1	22,0	39,8
	Nie	58	82,8	24,1	50,0
	Nie wiem	10	70,0	40,0	70,0
Sprzedaż produktów/usług przez internet	Tak	94	87,2	24,5	44,7
	Nie	190	76,8	22,1	42,1
	Nie wiem	20	80,0	25,0	40,0
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	Tak	62	88,7	38,7	48,4
	Nie	242	78,1	19,0**	41,3
Wskaźnik ogólny		304	80,3	23,0	42,8

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Wśród firm, które prowadzą profil na portalu Facebook (pytanie kwestionariuszowe: W których mediach społecznościowych Pana/i firma posiada swój profil?), istotne statystycznie zależności występowały z uwagi na stanowisko respondenta (Chi-kwadrat = 8,309, $p = 0,016$, V Kramera = 0,165).

Jeśli chodzi o przedsiębiorstwach posiadające profil w serwisie Twitter, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na rodzaj prowadzonej działalności (Chi-kwadrat = 25,820, $p < 0,001$, V Kramera = 0,291) oraz doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (Chi-kwadrat = 10,808, $p = 0,001$, Phi = 0,189). Portal ten był istotnie częściej wskazywany przez przedsiębiorstwa prowadzące inny niż wymienione rodzaj działalności oraz firmy, które w ostatnich dwóch latach doświadczyły kryzysu wizerunkowego.

W przypadku przedsiębiorstw, które deklarują obecność na portalu LinkedIn, istotne statystycznie zależności zaobserwowano z uwagi na zasięg działalności (Chi-kwadrat = 25,292, $p < 0,001$, V Kramera = 0,288). Posiadanie profilu na tym portalu istotnie częściej wskazywały firmy z międzynarodowym zasięgiem działalności.

Zestawiając rzadziej wybierane odpowiedzi na to samo pytanie, czyli: „W których mediach społecznościowych Pana/i firma posiada swój profil?“, z profilem respondentów, także dostrzeżono zależności statystyczne. W firmach, które prowadzą profil na Google+ for G Suite, istotne statystycznie zależności wystąpiły ze względu na doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (Chi-kwadrat = 4,306, $p = 0,038$, Phi = 0,119). Istotnie częściej aktywność na tym portalu deklarowali reprezentanci przedsiębiorstw, które we wskazanym okresie musiały zmierzyć się z problemami wizerunkowymi.

Jeśli chodzi o podmioty gospodarcze, które prowadzą profil w serwisie Instagram, istotne statystycznie zależności zaobserwowano z uwagi na stanowisko respondenta (Chi-kwadrat = 10,228, $p = 0,006$, V Kramera = 0,183), rodzaj działalności firmy (Chi-kwadrat = 13,055, $p = 0,005$, V Kramera = 0,207), prowadzenie sprzedaży produktów/usług przez internet (Chi-kwadrat = 7,658, $p = 0,022$, V Kramera = 0,159) oraz doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (Chi-kwadrat = 15,808, $p < 0,001$, Phi = 0,228). Portal ten był istotnie częściej wskazywany przez respondentów zatrudnionych na innych niż wymienione stanowiskach, w firmach prowadzących inny niż wymienione rodzaj działalności, które doświadczyły kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach, oraz ankietowanych,

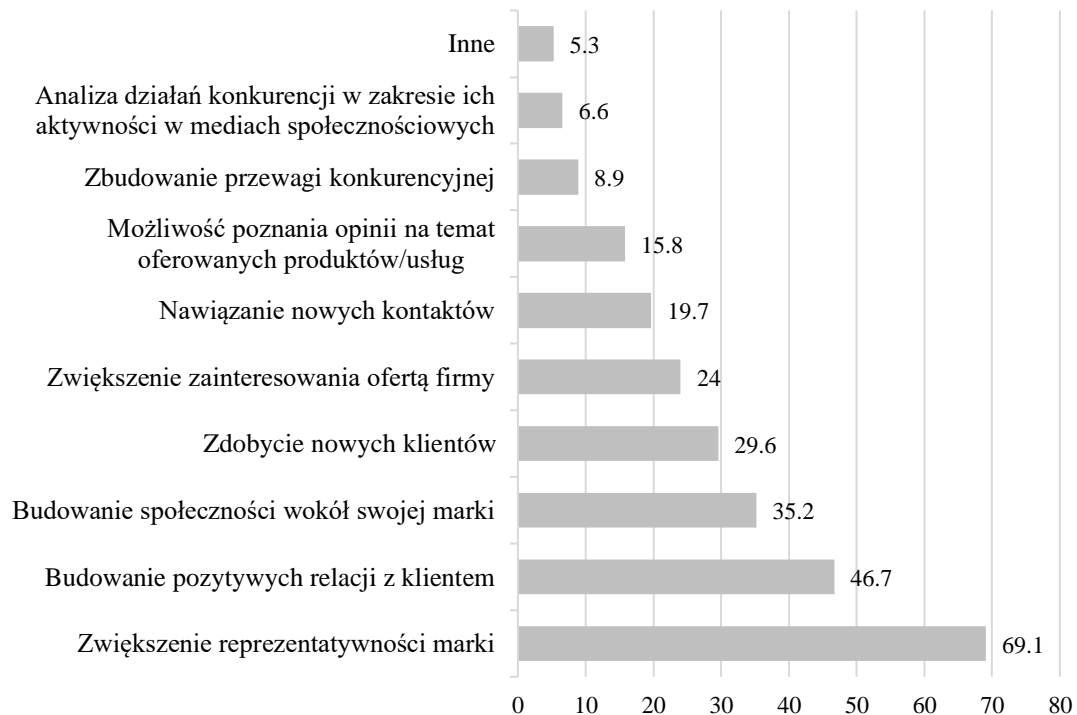
którzy nie posiadają wiedzy na temat tego, czy ich przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż produktów/usług przez internet.

W firmach, które korzystają z aplikacji Snapchat, istotne statystyczne zależności wystąpiły ze względu na rodzaj prowadzonej działalności (Chi-kwadrat = 8,830, $p = 0,032$, V Kramera = 0,170) oraz doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (Chi-kwadrat = 4,790, $p = 0,029$, Phi = 0,126). Posiadanie profilu na tym portalu istotnie częściej deklarowały osoby reprezentujące podmioty prowadzące inny niż wymienione rodzaj działalności oraz takie, które w ostatnich dwóch latach doświadczyły kryzysu wizerunkowego.

Wśród przedsiębiorstw, które nie zadeklarowały prowadzenia profilu w żadnym z mediów społecznościowych, wystąpiły istotne statystycznie zależności z uwagi na stanowisko respondenta (Chi-kwadrat = 11,104, $p = 0,004$, V Kramera = 0,191). Żadnego z tych portali istotnie częściej nie wskazywali uczestnicy badania zajmujący stanowisko w zarządzie lub właściciele.

Kolejne pytanie, jakie zadano ankietowanym, dotyczyło korzyści, jakie czerpią z użytkowania mediów społecznościowym reprezentowane przez nich podmioty. Wyniki tej analizy przedstawiono na wykresie 5.

Główną korzyścią prowadzenia przez firmy profili na portalach społecznościowych zdaniem większości respondentów jest zwiększenie rozpoznawalności marki – tą odpowiedź wskazało 69,1% uczestników badania. Na drugim miejscu z wynikiem 46,7% znalazło się budowanie pozytywnych relacji z klientem, a podium zamyka budowanie społeczności wokół swojej marki (35,2%). Najmniej ankietowanych jako korzyść wskazało analizę działań konkurencji w zakresie ich aktywności w mediach społecznościowych (6,6%).



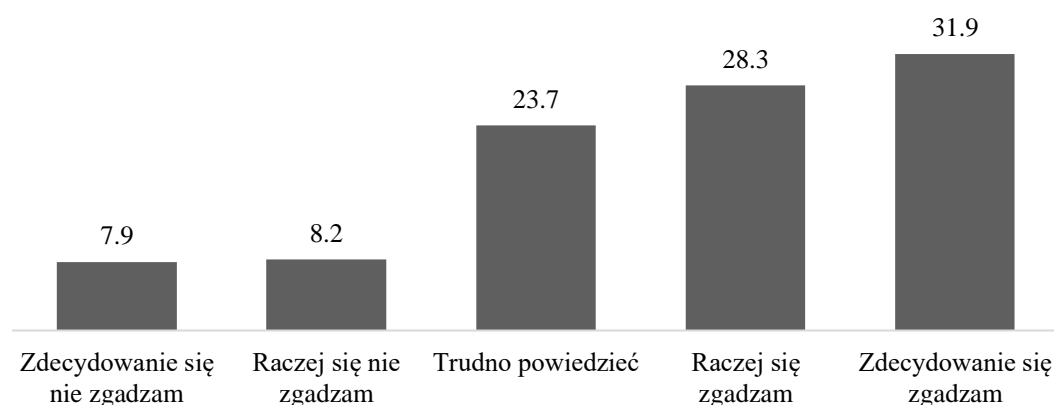
Wykres 5. Jakie Pana/i zdaniem główne korzyści wynikają z prowadzenia mediów społecznościowych przez firmy? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Odpowiedzi na pytanie: „Jakie Pana/i zdaniem główne korzyści wynikają z prowadzenia mediów społecznościowych przez firmy?” zestawiono krzyżowo z profilem respondentów, co pozwoliło odkryć statystycznie istotne zależności. Jeśli chodzi o odpowiedź: „zwiększenie rozpoznawalności marki”, zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na stanowisko respondenta ($\text{Chi-kwadrat} = 7,715$, $p = 0,021$, $V \text{ Kramera} = 0,159$). Istotnie częściej wskazywały ją osoby zatrudnione jako menedżer oraz zajmujący inne stanowisko niż wskazane. Odpowiedź „zdobywanie nowych klientów” korelowała z zasięgiem działalności przedsiębiorstwa reprezentowanego przez uczestnika badania ($\text{Chi-kwadrat} = 11,857$, $p = 0,003$, $V \text{ Kramera} = 0,197$). Istotnie częściej wskazywali ją ankietowani zatrudnieni w przedsiębiorstwach o ogólnopolskim zasięgu działalności. Jeśli chodzi o odpowiedź: „zbudowanie przewagi konkurencyjnej”, istotne statystycznie zależności wystąpiły ze względu na prowadzenie sprzedaży produktów/usług przez internet ($\text{Chi-kwadrat} = 7,769$, $p = 0,021$, $V \text{ Kramera} = 0,160$). Istotnie częściej wskazywały ją firmy, które nie korzystają z tego kanału sprzedażowego. Trudno jednoznacznie odnieść się do tak wychwyconej korelacji. Zależność zaobserwowano również pomiędzy odpowiedzią: „nawiązanie nowych kontaktów” a zbywaniem produktów/usług przez internet ($\text{Chi-kwadrat} = 6,330$,

$p = 0,042$, V Kramera = 0,144). Istotnie częściej wskazywali ją respondenci, którzy nie posiadają wiedzy na temat tego, czy ich firma prowadzi sprzedaż za pośrednictwem sieci. Odpowiedź: „możliwość poznania opinii na temat oferowanych produktów/usług” korelowała ze stanowiskiem respondentów ($\text{Chi-kwadrat} = 10,135$, $p = 0,006$, V Kramera = 0,183), zasięgiem działalności reprezentowanego przez nich przedsiębiorstwa ($\text{Chi-kwadrat} = 6,647$, $p = 0,036$, V Kramera = 0,148) oraz sprzedażą produktów/usług w przynajmniej jednej placówce fizycznej ($\text{Chi-kwadrat} = 6,746$, $p = 0,034$, V Kramera = 0,149). Istotnie częściej wskazywały ją osoby zatrudnione w firmach o ogólnopolskim zasięgu działalności oraz ankietowani nieposiadający wiedzy na temat tego, czy ich pracodawca prowadzi sprzedaż produktów/usług w placówce. Natomiast jeśli chodzi o inne główne korzyści, istotne statystycznie zależności wystąpiły z uwagi na zasięg działalności firmy ($\text{Chi-kwadrat} = 6,255$, $p = 0,044$, V Kramera = 0,143). Odpowiedź tę istotnie częściej wskazywali respondenci reprezentujący podmioty aktywne regionalnie.

W dalszej kolejności zapytano uczestników badania o to, czy zgadzają się z podanymi stwierdzeniami. Pierwsze sformułowanie dotyczyło istotności mediów społecznościowych w kontekście procesu komunikowania realizowanego przez firmę, którą uczestnicy badania reprezentują (wykres 6).



Wykres 6. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności naszej firmy”? N = 304 (w %)

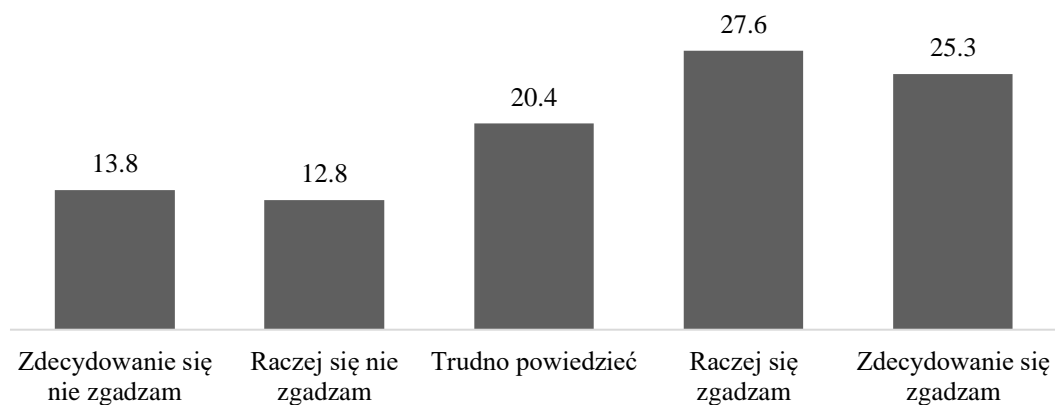
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Ponad 60% ankietowanych zgodziło się w stopniu umiarkowanym lub zdecydowanym ze stwierdzeniem, iż komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności ich przedsiębiorstw. Przeciwnego zdania było 16,1%

respondentów, zaś 23,7% nie umiało jednoznacznie wypowiedzieć się w tej kwestii. Średnia porządkowa na skali 1–5 w przypadku tego pytania wyniosła 3,68 punktu. Jeśli chodzi o odpowiedzi dotyczące tego stwierdzenia, zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na:

- stanowisko respondenta (H Kruskala-Wallisa = 22,891, $p < 0,001$): istotnie częściej zgadzali się z nim respondenci zatrudnieni na innych stanowiskach względem osób pełniących funkcję menedżera (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,61 i istotności $p < 0,001$) oraz zarządu/właściciela (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 1,70 i istotnością $p < 0,001$), a także menedżerowie względem zarządu/właściciela (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 1,09 i istotności $p = 0,014$), co może oznaczać, że im wyżej w hierarchii firmy znajduje się dana osoba, w tym mniejszym stopniu docenia znaczenie wpływu social mediów na działalność podmiotu;
- rodzaj działalności przedsiębiorstwa (H Kruskala-Wallisa = 13,521, $p = 0,004$): istotnie częściej zgadzali się z nim przedstawiciele firm prowadzących inny niż wymienione rodzaj działalności względem przedsiębiorstw produkcyjnych (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,82 i istotności $p = 0,007$) oraz handlowych (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,92 i istotności $p = 0,035$);
- doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (U Manna-Whitneya = 5715,0, $p = 0,003$): istotnie częściej zgadzały się z nim osoby reprezentujące firmy, które we wskazanym okresie musiały zmierzyć się z trudnościami.

Kolejne stwierdzenie, do którego musieli ustosunkować się respondenci, brzmiało: „W ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikowania mojej firmy z otoczeniem” (wykres 7).



Wykres 7. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „W ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikowania mojej firmy z otoczeniem”? N = 304 (w %)

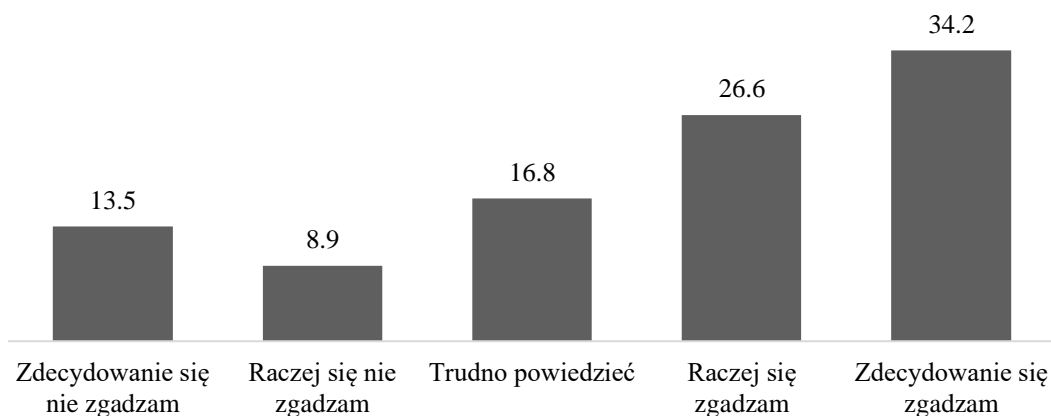
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Ze stwierdzeniem, iż w ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe istotnie zmieniły sposób funkcjonowania firm z otoczeniem, zdecydowanie lub umiarkowanie zgodziła się ponad połowa respondentów (52,9%). Odmienne zdanie w tej kwestii miało 26,6% ankietowanych. Ponadto co piąty badany (20,4%) nie umiał wyrazić opinii na temat tego stwierdzenia i wskazał odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa na skali 1–5 w tym przypadku wyniosła 3,38 punktu.

Jeśli chodzi o stosunek respondentów do stwierdzenia: „W ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikowania mojej firmy z otoczeniem”, istotne statystycznie zależności zaobserwowano ze względu na:

- stanowisko ankietowanych (H Kruskala-Wallis = 18,213, $p < 0,001$): istotnie częściej ze stwierdzeniem zgadzali się respondenci zatrudnieni na innych stanowiskach względem osób pełniących funkcję menedżera (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,53 i istotności $p = 0,001$) oraz zarządu/właściciela (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 1,56 i istotności $p = 0,002$);
- doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat (U Manna-Whitneya = 6064,0, $p = 0,017$): istotnie częściej ze stwierdzeniem zgadzali się reprezentanci firm, które zmagaly się w niedalekiej przeszłości z problemami.

Rozkład odpowiedzi dotyczących stosunku do kolejnego stwierdzenia, które brzmi: „W ciągu ostatnich dwóch lat w mojej firmie więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych”, przedstawiono na wykresie 8.



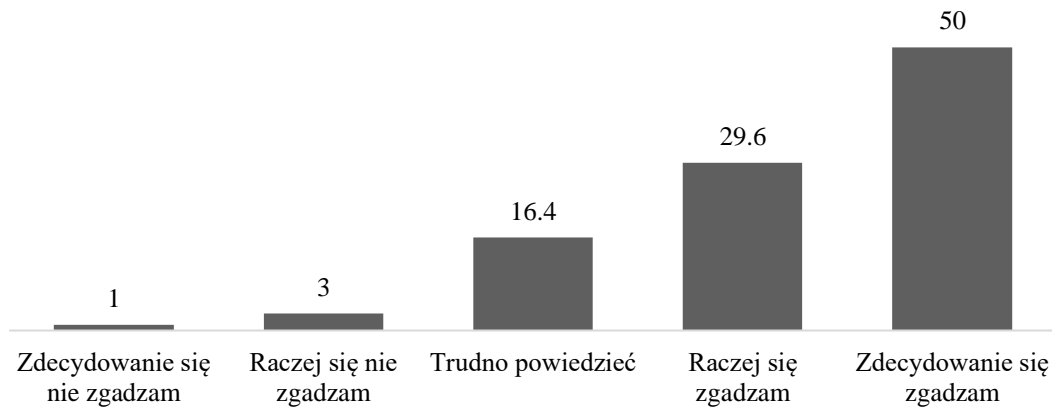
Wykres 8. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „W ciągu ostatnich dwóch lat w mojej firmie więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych”? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Przeszło trzech na pięciu ankietowanych (60,8%) przyznało, iż w ciągu ostatnich dwóch lat w ich firmach więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych niż dawniej. Przeciwnego zdania było 22,4% respondentów, zaś odpowiedź neutralną wskazało 16,8% badanych. Średnia porządkowa na skali 1–5 w przypadku tego pytania wyniosła 3,59 punktu. Jeśli chodzi o stosunek do stwierdzenia: „W ciągu ostatnich dwóch lat w mojej firmie więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych”, istotne statystycznie zależności wystąpiły ze względu na:

- stanowisko respondentów (H Kruskala-Wallisa = 9,944, $p = 0,007$): istotnie częściej ze stwierdzeniem zgadzali się respondenci zatrudnieni na innych stanowiskach względem osób pełniących funkcję zarządu/właściciela (test post hoc Bonferroni przy różnicy średnich 1,36 i istotności $p = 0,007$);
- doświadczenie przez firmy sytuacji kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat (U Manna-Whitneya = 6321,5, $p = 0,048$): istotnie częściej odpowiedzi Raczej się zgadzam i Zdecydowanie się zgadzam wskazywali reprezentanci firm, które doświadczyły takiego kryzysu.

Kolejne stwierdzenie dotyczyło obserwacji stałego wzrostu znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw (wykres 9).



Wykres 9. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Obserwuję stały wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw”? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zdecydowana większość ankietowanych (79,6%) przyznała, iż obserwuje stały wzrost znaczenia social mediów w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw. Jedynie 4% respondentów deklaruje, że nie zaobserwowało tego trendu. Jednoznacznej opinii na ten temat nie wyraziło 16,4% uczestników badania, wskazując na odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa na skali 1–5 w przypadku tego pytania wyniosła 4,25 punktu. Jeżeli chodzi o stosunek respondentów do sformułowania: „Obserwuję stały wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw”, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na doświadczenie przez firmy sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (U Manna-Whitneya = 6249,0, $p = 0,027$): istotnie częściej z przytoczonym stwierdzeniem zgadzali się reprezentanci przedsiębiorstw, które we wskazanym czasie zmagają się z trudnościami.

5.2.3. Doświadczenia sytuacji kryzysowych w kontekście aktywności w social mediach

Współcześnie coraz poważniejszym wyzwaniem stają się dla firm i instytucji kryzysy. Stanowią one obciążenie w bardzo poważnym stopniu dotyczące podmiotów, które muszą się liczyć z poważnymi perturbacjami, jeśli nie poradzą sobie z tego typu sytuacją w sposób odpowiedni. Co prawda nie wszystkie przedsiębiorstwa są w stanie rozpoznać kryzys albo traktują go jako zdarzenie bardzo poważne. W przedstawionych w niniejszym podrozdziale rozważaniach dokonano weryfikacji tego, czy doświadczenie

sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach różnicuje odpowiedzi respondentów w kwestiach odnoszących się do wykorzystania mediów społecznościowych w bieżącej działalności reprezentowanych przez nich firm. Na początku przedstawiono statystyki dotyczące rozkładu odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwa, w których pracują uczestnicy badania, na przestrzeni ostatnich dwóch lat zmagają się z kryzysem wizerunkowym (tab. 4).

Tabela 4. Doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat

	N	%
Tak	62	20,4
Nie	242	79,6
Ogółem	304	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Przeszło jedna piąta respondentów przyznała, że w ciągu ostatnich dwóch lat ich firma doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego (20,4%). Przeciwnego zdania było niemal czterech na pięciu ankietowanych (79,6%). Może to oznaczać niską świadomość, jeśli chodzi o definicję pojęcia. Niektórzy menedżerowie, szczególnie dużych przedsiębiorstw, nadal traktują kryzys albo jako kluczowe zagrożenie dla istnienia firmy, które ma wpływ na takie sfery jej funkcjonowania jak na przykład wypłacalność, albo jako coś bardzo obciążającego wizerunek.

Kolejnym punktem analizy było sprawdzenie, czy w odpowiedziach odnoszących się do roli mediów społecznościowych w codziennej działalności przedsiębiorstw występowały istotne statystycznie zależności ze względu na doświadczenie w ostatnim czasie sytuacji kryzysu wizerunkowego. W pierwszym kroku zbadano stosunek respondentów do stwierdzenia, że komunikowanie poprzez media społecznościowe pełni istotną rolę z punktu widzenia działalności firmy (tab. 5).

Tabela 5. Zgodność ze stwierdzeniem: „Komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności naszej firmy” a doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat (w %)

	N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Tak	62	0,0	8,1	16,1	32,3	43,5	4,11
Nie	242	9,9	8,3	25,6	27,3	28,9	3,57
Ogółem	304	7,9	8,2	23,7	28,3	31,9	3,68

U Manna-Whitneya = 5715,0 p = 0,003

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Ankietowani pracujący w firmach, które na przestrzeni ostatnich dwóch lat doświadczyły kryzysu wizerunkowego, istotnie częściej zgadzali się z twierdzeniem, iż komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności ich przedsiębiorstwa – 75,8% twierdzących wskazań w porównaniu z 56,2% analogicznych odpowiedzi wśród respondentów reprezentujących podmioty, które we wskazanym czasie nie zmagaly się z tego typu trudnościami. Odpowiedzi uzasadniają wniosek, iż świadome podmioty przygotowują się do sytuacji kryzysowych, ale także rozumieją ciąg zdarzeń i współzależności, jakie zachodzą pomiędzy takimi parametrami, jak media społecznościowe i kryzys.

Kolejne obliczenia miały na celu zbadać, czy występuje istotny statystycznie związek między doświadczeniem kryzysu wizerunkowego a zmianami w sposobie komunikowania firmy z otoczeniem za pośrednictwem mediów społecznościowych (tab. 6).

Tabela 6. Zgodność ze stwierdzeniem „W ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikowania mojej firmy z otoczeniem” a doświadczenie w tym czasie sytuacji kryzysu wizerunkowego (w %)

	N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Tak	62	8,1	9,7	14,5	35,5	32,3	3,74
Nie	242	15,3	13,6	21,9	25,6	23,6	3,29

	N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Ogółem	304	13,8	12,8	20,4	27,6	25,3	3,38

U Manna-Whitneya = 6064,0 p = 0,017

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Pracownicy przedsiębiorstw zmagających się w ostatnich dwóch latach z kryzysem wizerunkowym istotnie częściej zgadzali się również ze stwierdzeniem, iż w tym czasie media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikowania ich firmy z otoczeniem – 67,8% twierdzących odpowiedzi. W przypadku osób pracujących w firmach, które nie doświadczyły kryzysu wizerunkowego, odsetek twierdzących wskazań oscylował na poziomie 49,2%. Social media w sposób bardzo istotny zmieniły sposób komunikowania przedsiębiorstw z otaczającym światem. Z jednej strony – wspierają komunikację, ale z drugiej – stanowią ogromne zagrożenie szczególnie dla osób publicznych i przedsiębiorstw. Kryzysy mogą mieć swoje źródło właśnie w social mediach, gdzie bardzo łatwo się rozpowszechniają i docierają do ostatecznych grup docelowych, jakimi są podmioty powiązane pośrednio lub bezpośrednio (tak jak klienci) z firmą, której dotyczą trudności.

Trzecie z poddanych analizie twierdzeń dotyczyło zwiększenia na przestrzeni ostatnich dwóch lat ilości czasu, jaki w badanych firmach poświęca się na obsługę social mediów. Udzielane odpowiedzi także w tym przypadku zestawiono z doświadczeniem sytuacji kryzysu wizerunkowego we wskazanym czasie (tab. 7).

Tabela 7. Zgodność ze stwierdzeniem: „W ciągu ostatnich dwóch lat w mojej firmie więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych” a doświadczenie w tym czasie sytuacji kryzysu wizerunkowego (w %)

	N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Tak	62	9,7	6,5	12,9	27,4	43,5	3,89
Nie	242	14,5	9,5	17,8	26,4	31,8	3,52
Ogółem	304	13,5	8,9	16,8	26,6	34,2	3,59

U Manna-Whitneya = 6321,5 p = 0,048

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Badania dowiodły, iż 70,9% respondentów zatrudnionych w firmach, które doświadczyły kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach, raczej lub zdecydowanie zgodziło się ze zdaniem, iż czas poświęcany w ich przedsiębiorstwach na obsługę mediów społecznościowych zwiększył się. Dla porównania wśród ankietowanych, których pracodawca nie zmagął się z kryzysem, odsetek twierdzących wskazań był istotnie niższy i wyniósł 58,2%. Obsługa mediów społecznościowych staje się zatem koniecznością, kluczowym parametrem w procesie zarządzania relacjami, w tym również wizerunkiem. Z tego powodu do prac w działach marketingu i komunikacji zatrudnia się coraz więcej osób, które specjalizują się właśnie w tym obszarze, czyli w projektowaniu kampanii social media oraz prowadzeniu kanałów dla podmiotów gospodarczych.

Ostatni punkt analizy w niniejszym podrozdziale dotyczył zestawienia doświadczenia przez firmę sytuacji kryzysowych w ostatnich dwóch latach z obserwowaniem stałego wzrostu znaczenia social mediów w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw (tab. 8).

Tabela 8. Zgodność ze stwierdzeniem: „Obserwuję stały wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw” a doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat (w %)

	N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Tak	62	1,6	1,6	8,1	27,4	61,3	4,45
Nie	242	0,8	3,3	18,6	30,2	47,1	4,19
Ogółem	304	1,0	3,0	16,4	29,6	50,0	4,25

U Manna-Whitneya = 6249,0 p = 0,027

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Pracownicy firm doświadczających kryzysu wizerunkowego na przestrzeni ostatnich dwóch lat istotnie częściej przyznawali, że obserwują stały wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw – 88,7% twierdzących

wskazań w porównaniu z 77,3% wśród przedsiębiorstw, które w niedalekiej przeszłości nie musiały mierzyć się z tego typu problemami. Świadomość roli mediów społecznościowych, jakości komunikacji, realizacji zadań przywiązanych do komunikowania z wykorzystaniem właśnie social mediów jest coraz większa. Uwidoczniło się to również w wynikach badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji.

Na koniec sprawdzono, czy występują zależności pomiędzy czterema poddanymi analizie twierdzeniami dotyczącymi znaczenia mediów społecznościowych w działalności firm a określeniem roli, jaką odegrały one w powstaniu ostatniego kryzysu wizerunkowego, którego doświadczyła firma. W tym celu wykorzystano korelację rho Spearmana (tab. 9).

Tabela 9. Rola, jaką w powstaniu ostatniego kryzysu wizerunkowego odegrały media społecznościowe, a zgodność z poszczególnymi stwierdzeniami

Rola, jaką w powstaniu ostatniego kryzysu wizerunkowego odegrały media społecznościowe		
	rho Spearmana	p
Komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności naszej firmy.	,271	,033
W ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikowania mojej firmy z otoczeniem.	,061	,640
W ciągu ostatnich dwóch lat w mojej firmie więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych.	,281	,027
Obserwuję stały wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw.	,098	,450

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Przeprowadzone analizy wykazały występowanie istotnych statystycznie zależności w przypadku dwóch twierdzeń. Okazuje się, że im częściej ankietowani zgadzali się z twierdzeniami, iż komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności ich firmy oraz że w ciągu ostatnich dwóch lat w przedsiębiorstwie, które reprezentują, więcej czasu poświęca się na obsługę mediów

społecznościowych, tym większą rolę przypisywali social mediom w powstaniu ostatniego kryzysu wizerunkowego, który dotknął ich pracodawcę.

5.2.4. Kluczowe błędy popełniane przez firmy w komunikacji z wykorzystaniem mediów społecznościowych w kontekście ich wpływu na sytuacje kryzysowe

Sytuacje kryzysowe są wynikiem działań, błędów, ale także zaniechań. Uchybienia mogą wynikać z wielu aktywności podejmowanych na przykład przez osoby zatrudnione w firmie, ale mogą być także efektem oddziaływania na przedsiębiorstwo czynników od niego niezależnych. Ze względu na temat niniejszej dysertacji wskazane zostaną teraz błędy, jakie popełniają podmioty gospodarcze w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych, z uwzględnieniem przełożenia tych błędów na potencjalne kryzysy lub ich eskalację, gdy dojdzie już do wybuchu. Uchybienia mogą powodować drobne problemy, ale mogą także rozwinąć się w sytuację znacznie poważniejszą, która istotnie obciąży wizerunek.

W przeprowadzonym badaniu ankietowani zostali poproszeni o wskazanie błędów, które ich zdaniem popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów. Każdy z analizowanych aspektów poddano ocenie respondentów na pięciostopniowej skali, natomiast właściwe zestawienia prezentuje tab. 10.

Tabela 10. Jakże zauważa Pan/i główne błędy, które popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 340 (w %)

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Średnia (skala 1–5)
Brak odpowiedzi na zapytania osób odwiedzających profil	3,6	4,3	24,3	23,4	44,4	4,01
Nieuzupełniony profil (np. brak numeru telefonu, godzin otwarcia itp.)	5,6	7,2	24,0	22,4	40,8	3,86
Nieznajomość mechanizmów (algorytmów) poszczególnych social mediów, przez co posty nie osiągają maksymalnych zasięgów	2,6	4,9	29,9	42,4	20,1	3,72

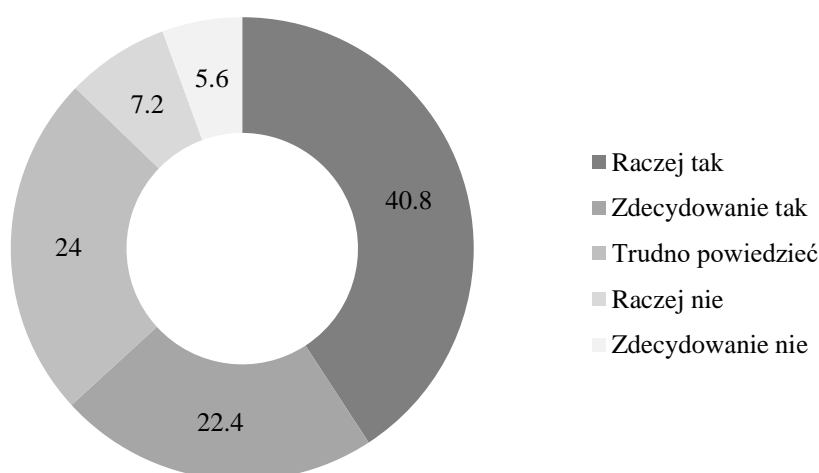
	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Średnia (skala 1–5)
Niedopasowanie treści postów do profilu działalności firmy	4,3	9,9	27,6	27,0	31,3	3,71
Publikowanie nieciekawych postów	2,6	8,6	37,8	25,7	25,3	3,63
Usuwanie negatywnych komentarzy	5,3	10,2	33,6	25,3	25,7	3,56
Zbyt rzadkie publikowanie postów	4,6	7,6	37,5	30,3	20,1	3,54
Słaba jakość materiałów graficznych	5,9	9,2	37,8	27,6	19,4	3,45
Sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy	5,9	11,5	37,2	25,7	19,7	3,42
Zbyt częste publikowanie postów	6,9	11,8	34,2	29,9	17,1	3,38
Nieodpowiedni czas publikacji	8,2	18,8	37,2	25,7	10,2	3,11
Unikanie prowadzenia płatnych kampanii reklamowych w social mediach	9,2	17,4	38,8	23,0	11,5	3,10
Brak zachęcania do interakcji (np. przez oznaczenie osób)	6,9	22,0	41,1	23,7	6,3	3,00
Nadmierne używanie hashtagów	7,6	20,7	53,3	12,2	6,3	2,89
Nieumiejętne korzystanie z ankiet	6,9	22,4	52,6	14,1	3,9	2,86
Prowadzenie profili we wszystkich możliwych social mediach	14,1	21,7	38,2	16,4	9,5	2,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Przyglądając się szczegółowym zestawieniom, łatwo zauważyć, że zdaniem ankietowanych głównym błędem popełnianym przez firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych jest brak odpowiedzi na zapytania osób odwiedzających profil. Wskazało tak ponad dwie trzecie badanych (67,8%). Była to ponadto jedyna kwestia, która na skali 1–5 uzyskała średni wynik na poziomie powyżej czterech punktów. Przeszło trzech na pięciu respondentów raczej lub zdecydowanie zgodziło się ze zdaniem, że do grupy głównych błędów popełnianych w komunikacji

prowadzonej za pośrednictwem social mediów należą również niezupełniony profil oraz nieznaną mechanizmów poszczególnych portali – odpowiednio 63,2% oraz 62,5% twierdzących wskazań. Na tym tle ankietowani relatywnie rzadziej stwierdzali, że błędami popełnianymi w tym obszarze przez firmy są nadmierne używanie hashtagów, nieumiejętne korzystanie z ankiet oraz prowadzenie profili we wszystkich możliwych social mediach. W przypadku tych aspektów średnia na skali 1–5 wyniosła poniżej trzech punktów.

W dalszej części opracowania wskazane zostaną szczegółowe analizy poszczególnych odpowiedzi na postawione pytania wraz z ogólną interpretacją i wnioskami, które są ściśle powiązane z tematem niniejszej dysertacji. Respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do błędów, jakie mogą popełniać firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych. Na wykresie 10 zaprezentowano wskazania dotyczące niezupełnionego profilu (np. braku numeru telefonu, godzin otwarcia itp.).



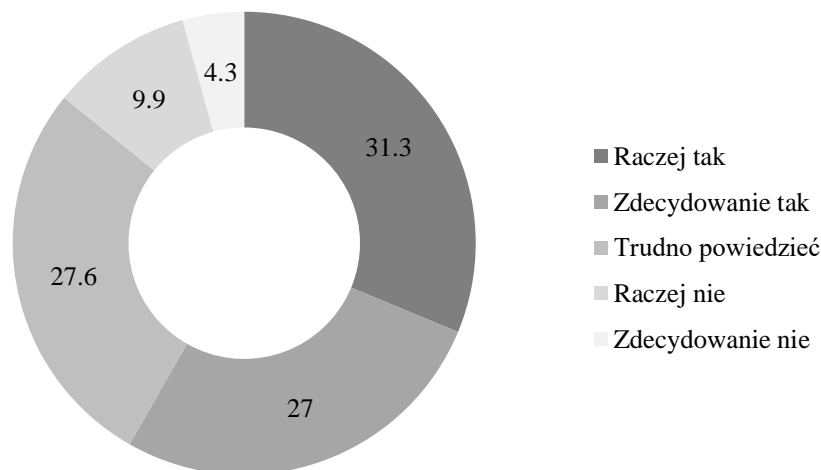
Wykres 10. Czy uważa Pan/i, że niezupełniony profil (np. brak numeru telefonu, godzin otwarcia itp.) to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Niezupełniony profil (np. brak numeru telefonu, godzin otwarcia itp.) został wskazany jako błąd przez 63,2% ankietowanych. Przeciwnego zdania było 12,8% respondentów, zaś 24% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi, wskazując ocenę neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,86 punktu. Zestawiając odpowiedzi dotyczące błędu, jakim jest niezupełniony profil

firmy, z profilem respondentów, zauważono istotne statystycznie zależności ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa (H Kruskala-Wallisa = 7,865, $p = 0,049$): istotnie częściej wskazywali go reprezentanci firm świadczących usługi względem podmiotów prowadzących inny niż wymienione rodzaj działalności (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,68 i istotności $p = 0,041$).

Kolejnym punktem, który poddano analizie, było niedopasowanie treści postów do profilu działalności firmy (wykres 11).

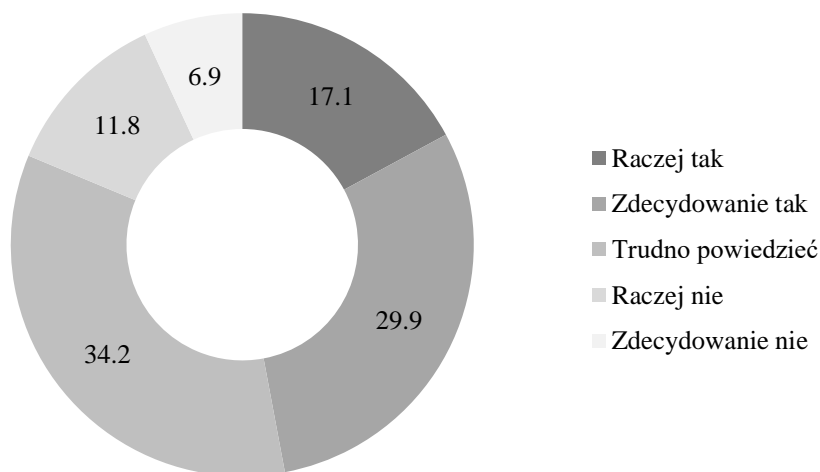


Wykres 11. Czy uważa Pan/i, że niedopasowanie treści postów do profilu działalności firmy to główny błąd, jaki popełniają przedsiębiorstwa w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Prawie trzech na pięciu respondentów (58,3%) przyznało, że niedopasowanie treści postów do profilu działalności firmy w mediach społecznościowych jest postrzegane przez nich jako błąd. Przeciwnie zdanie w tej kwestii wyraziło 14,2% ankietowanych, całkowicie lub umiarkowanie nie postrzegając tego czynnika za błąd. Ponadto 27,6% osób nie umiało podjąć jednoznacznej decyzji i wskazało odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,71 punktu. Jeśli chodzi o niedopasowanie treści postów do profilu działalności firmy, nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Uczestników badania zapytano również o to, czy za jeden z głównych błędów w komunikacji za pośrednictwem social mediów uznają zbyt częste publikowanie postów (wykres 12).



Wykres 12. Czy uważa Pan/i, że zbyt częste publikowanie postów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

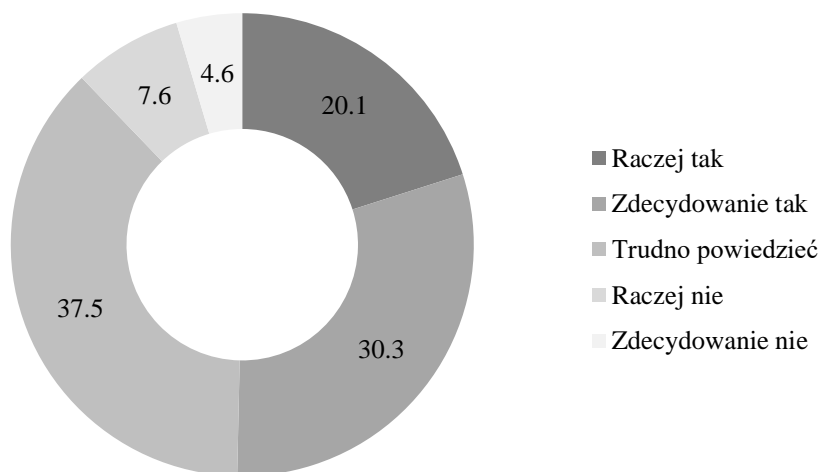
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Prawie połowa respondentów (47%) uznała, że zbyt częste publikowanie postów to błąd w prowadzeniu profili w mediach społecznościowych przez firmy. Innego zdania było 18,7% ankietowanych – nie postrzegają oni tego działania jako błędu. Należy zaznaczyć, że ponad jedna trzecia badanych nie umiała jednoznacznie wyrazić opinii w tej kwestii. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,38 punktu.

Jeśli chodzi o odpowiedzi dotyczące zbyt częstego publikowania postów, zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na sprzedaż produktów lub usług w przynajmniej jednej placówce fizycznej (H Kruskala-Wallis = 11,881, $p = 0,003$): istotnie częściej wskazywali ją reprezentanci firm prowadzących tego typu sprzedaż względem osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach, które nie oferują swoich towarów lub usług w taki sposób (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,40 i istotności $p = 0,036$), oraz nieposiadających wiedzy w tej kwestii (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,89 i istotności $p = 0,036$).

Wyniki dotyczące sytuacji odwrotnej, czyli zbyt rzadkiego publikowania postów, zaprezentowano na wykresie 13.

Co drugi ankietowany uznał zbyt rzadkie publikowanie postów przez firmy w swoich mediach społecznościowych za błąd (50,4%). Przeciwnego zdania było 12,2% respondentów. Ponadto należy zaznaczyć, że jednoznacznie w tej kwestii nie wypowiedziało się 37,5% ankietowanych, wskazując na odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,54 punktu.



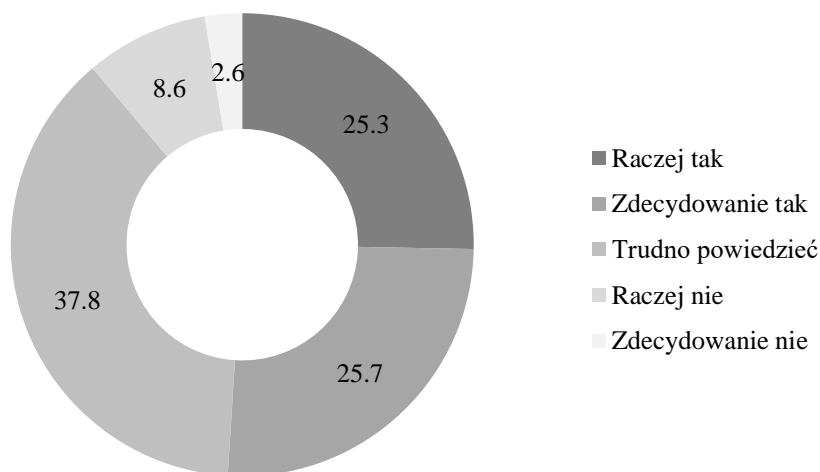
Wykres 13. Czy uważa Pan/i, że zbyt rzadkie publikowanie postów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

W tym przypadku istotne statystycznie zależności zaobserwowano z uwagi na prowadzenie przynajmniej jednej placówki fizycznej, w której odbywa się sprzedaż produktów lub usług (H Kruskala-Wallisa = 12,767, $p = 0,002$): istotnie częściej odpowiedź tę wskazywali reprezentanci firm oferujących swoje towary w ten sposób względem nieprowadzących takiej działalności (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,54 i istotności $p = 0,001$).

Stosunek badanych do tak istotnej kwestii jak jakość zamieszczanych na profilach społecznościowych treści również został poddany analizie. Respondentów poproszono o ustosunkowanie się do tego, czy publikowanie nieciekawych postów to jeden z głównych błędów w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych (wykres 14).

Ponad połowa respondentów (51%) publikowanie nieciekawych postów uznała za błąd. Odpowiedź negującą w tej kwestii wskazało 11,2% ankietowanych. Ponadto 37,8% badanych uznało, że trudno jest im się jednoznacznie wypowiedzieć na ten temat. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,63 punktu.

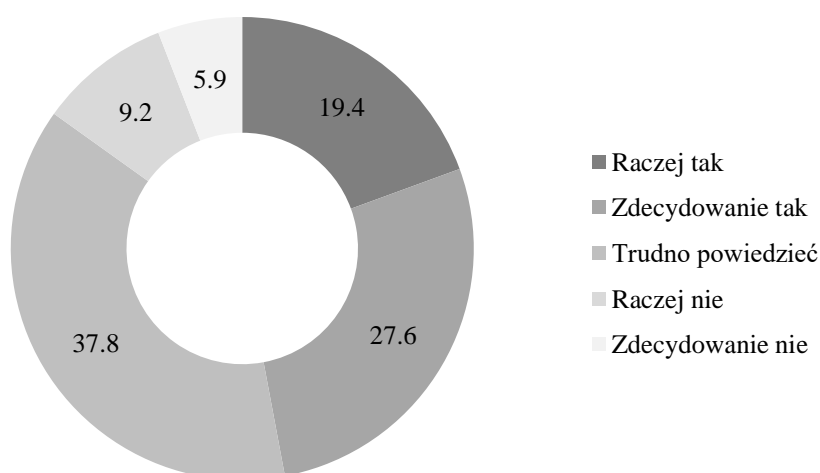


Wykres 14. Czy uważa Pan/i, że publikowanie nieciekawych postów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

W tym przypadku nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Uczestników badania zapytano następnie o to, czy słaba jakość materiałów graficznych to ich zdaniem jeden z głównych błędów popełnianych przez firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów (wykres 15), ponieważ przecież wartość postów wynika również z ich wartości wizualnej.



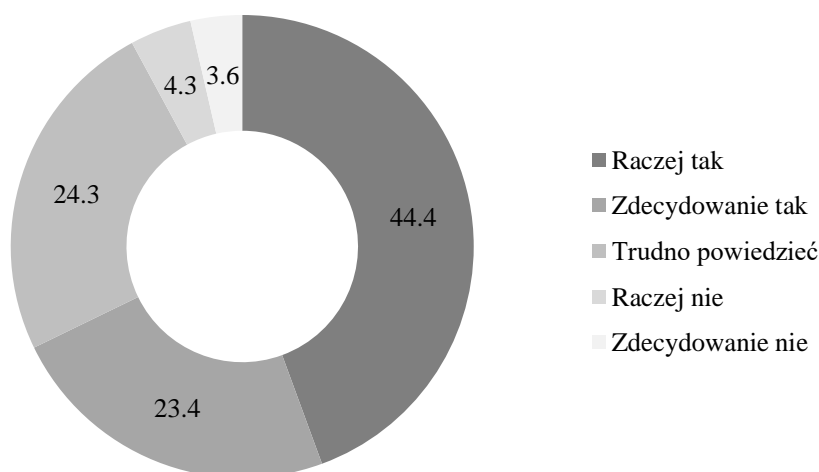
Wykres 15. Czy uważa Pan/i, że słaba jakość materiałów graficznych to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Słaba jakość materiałów graficznych została uznana za błąd przez prawie połowę respondentów (47%). Odmiennego zdania było 15,1% ankietowanych, zaś 37,8% nie umiało jednoznacznie ustosunkować się do tego stwierdzenia i wskazało odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,45 punktu. W tym przypadku również nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

O tym, jak ważna jest informacja zwrotna, wie każdy specjalista zajmujący się komunikacją. Respondentów poproszono więc o ocenę, czy brak odpowiedzi na zapytania osób odwiedzających profil to jeden z głównych błędów, jakie popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych (wykres 16).

Aż 67,8% respondentów zgodziło się w sposób całkowity lub umiarkowany, iż brak odpowiedzi na zapytania osób odwiedzających profil jest błędem w prowadzeniu przez firmy profili w mediach społecznościowych.



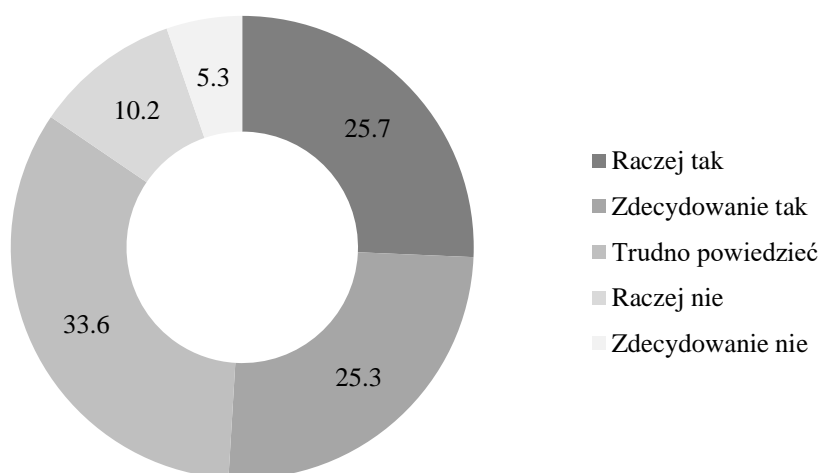
Wykres 16. Czy uważa Pan/i, że brak odpowiedzi na zapytania osób odwiedzających profil to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N=304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Odmiennego zdania było jedynie 7,9% ankietowanych, zaś prawie jedna czwarta (24,3%) wskazała odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 4,01 punktu.

Jeśli chodzi o kwestię braku odpowiedzi na zapytania osób odwiedzających profil, istotne statystycznie zależności wystąpiły ze względu na sprzedaż produktów lub usług przez internet (H Kruskala-Wallisa = 6,462, $p = 0,040$): istotnie częściej wskazywali ją respondenci przedsiębiorstwa, które korzystają z tego kanału sprzedaży.

Zapytano ponadto uczestników badania o to, czy ich zdaniem usuwanie negatywnych komentarzy to jeden z głównych błędów, jakie popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych (wykres 17).



Wykres 17. Czy uważa Pan/i, że usuwanie negatywnych komentarzy to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

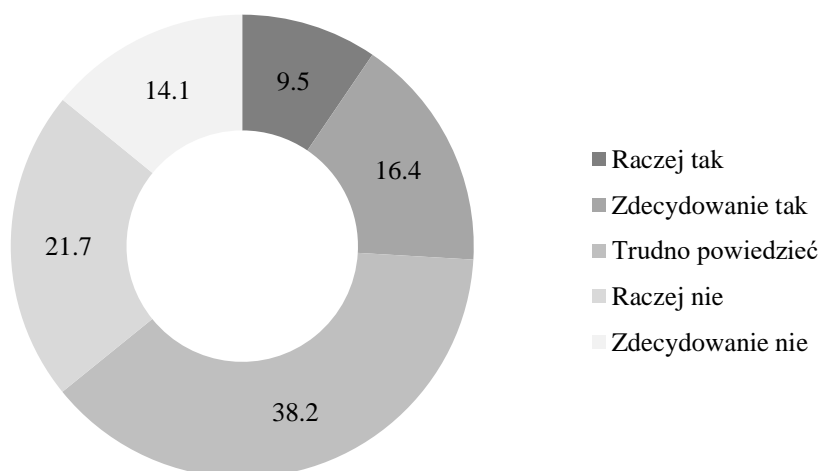
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Nieco ponad połowa ankietowanych (51%) uważa, iż usuwanie negatywnych komentarzy jest błędem w komunikacji firm za pośrednictwem mediów społecznościowych. Inaczej ten aspekt postrzega 15,5% respondentów, przyznając, że w ich oczach nie jest to błędne działanie. Ponadto jedna trzecia badanych (33,6%) nie wypowiedziała się jednoznacznie w tej kwestii. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,56 punktu. Jeśli chodzi o kwestię usuwania negatywnych komentarzy, nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Decyzja dotycząca tego, czy skoncentrować swoje działania w jednym, kilku czy wielu portalach społecznościowych, to jedna z ważniejszych kwestii, którymi powinny się zająć osoby odpowiedzialne w firmach za ten obszar. Uczestników badania zapytano o ich zdanie na temat tego, czy prowadzenie profili we wszystkich możliwych portalach społecznościowych to jeden z głównych błędów, jakie popełniają przedsiębiorstwa w komunikacji za pośrednictwem social mediów (wykres 18).

Nieco ponad jedna czwarta badanych (25,9%) prowadzenie profili we wszystkich możliwych portalach społecznościowych uznała w sposób całkowity lub umiarkowany za błąd. Odmiennego zdania było 35,8% respondentów, zaś 38,2% nie umiało

jednoznacznie wskazać opinii w tym zakresie. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 2,86 punktu.



Wykres 18. Czy uważa Pan/i, że prowadzenie profili we wszystkich możliwych portalach społecznościowych to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o kwestię prowadzenia profili we wszystkich możliwych social mediach, zaobserwowano kilka statystycznie istotnych zależności (tab. 11).

Tabela 11. Stosunek do stwierdzenia, że prowadzenie profili we wszystkich możliwych portalach społecznościowych to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów 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	10,0	50,0	30,0	10,0	3,40
	menedżer	131	9,9	18,3	38,9	17,6	15,3	3,10
	inne	163	18,4	25,2	36,8	14,7	4,9	2,63**
	produkcja	129	8,5	25,6	38,8	15,5	11,6	2,96
	handel	25	0,0	12,0	52,0	24,0	12,0	3,36

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Średnia (skala 1-5)
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	usługi	122	20,5	18,0	38,5	15,6	7,4	2,71
	inne	28	25,0	28,6	21,4	17,9	7,1	2,54*
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	55	20,0	25,5	32,7	12,7	9,1	2,65
	ogólnopolski	76	11,8	26,3	35,5	17,1	9,2	2,86
	międzynarodowy	173	13,3	18,5	41,0	17,3	9,8	2,92
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	236	13,1	23,3	37,7	16,5	9,3	2,86
	nie	58	17,2	19,0	37,9	17,2	8,6	2,81
	nie wiem	10	20,0	0,0	50,0	10,0	20,0	3,10
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	94	11,7	23,4	37,2	20,2	7,4	2,88
	nie	190	15,3	21,6	37,9	14,7	10,5	2,84
	nie wiem	20	15,0	15,0	45,0	15,0	10,0	2,90
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	62	16,1	24,2	33,9	16,1	9,7	2,79
	nie	242	13,6	21,1	39,3	16,5	9,5	2,87
Wskaźnik ogólny		304	14,1	21,7	38,2	16,4	9,5	2,86

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

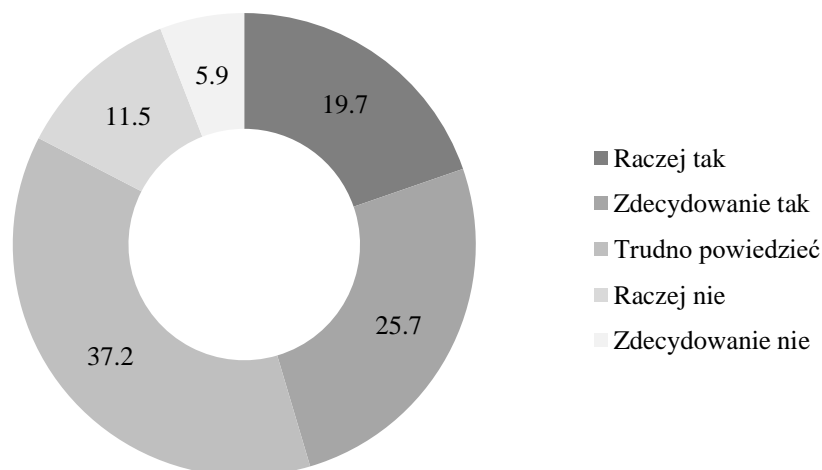
Jeśli chodzi o kwestię prowadzenia profili we wszystkich możliwych social mediach, istotne statystycznie zależności wystąpiły ze względu na:

- stanowisko respondenta (H Kruskala-Wallisa = 14,137, $p = 0,001$): istotnie częściej jako błąd oceniali tego typu działania respondenci pełniący funkcję menedżera względem osób zatrudnionych na innych stanowiskach (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,47 i istotności $p = 0,001$);

- rodzaj prowadzonej działalności (H Kruskala-Wallis = 9,657, p = 0,022): istotnie częściej jako błąd oceniali tego typu działania reprezentanci firm handlowych.

W drugim przypadku możemy założyć, iż przedsiębiorstwa, których aktywność koncentruje się na sprzedaży, kierunkują swoje działania szeroko, bowiem – z jednej strony – gromadzą wiedzę z otoczenia, z drugiej zaś – planują rozległe przedsięwzięcia. Firmy te chcą dotrzeć do maksymalnie dużej grupy potencjalnych klientów, co łatwiej osiągnąć, korzystając z wielu kanałów, w tym również w obszarze social mediów. Sprzedaż wymaga szerokiej aktywności i działań realizowanych na różnych polach, co uzasadnia powyższe wybory respondentów.

Jedną z podstawowych zasad prowadzenia prawidłowej komunikacji jest spójność przekazów, dlatego uczestników badania zapytano o to, czy sądzą, że sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy to jeden z głównych błędów, jakie popełniają przedsiębiorstwa w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych (wykres 19).



Wykres 19. Czy uważa Pan/i, że sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy to główny błąd, jaki popełniają przedsiębiorstwa w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy jako błąd postrzega 45,4% ankietowanych. Z kolei negację dla tego twierdzenia wyraziło 17,4% respondentów. Warto zaznaczyć, że 37,2% badanych nie umiało wyrazić jednoznacznej opinii w tej kwestii. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,42 punktu.

Tego typu sytuacje mogą prowadzić do powstawania sytuacji kryzysowych. Sprzeczności wywołują problem ze zrozumieniem ostatecznego przekazu, jaki do grup docelowych adresuje firma, ale jeśli zostaną wychwycone przez społeczność internautów i wskazane publicznie, mogą także podważać wiarygodność podmiotu, jakość pracy, efekty. Tego typu krytyczne informacje szybko rozpowszechniane są na różnych polach i płaszczyznach, prowokując innych do nieprzychylnych komentarzy. Wyniki dotyczące tego błędu są niepokojące, mogą bowiem sugerować – z jednej strony – brak przygotowania wielu osób prowadzących profile w mediach społecznościowych, z drugiej zaś – brak świadomości, że takie działania mogą prowadzić do powstawania i eskalacji sytuacji kryzysowych.

Jeśli chodzi o sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy, zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na rodzaj działalności przedsiębiorstwa (H Kruskala-Wallisa = 9,939, $p = 0,019$) (tab. 12).

Tabela 12. Stosunek do stwierdzenia, że sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów, 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	50,0	10,0	40,0	3,90
	menedżer	131	7,6	9,9	33,6	29,0	19,8	3,44
	inne	163	4,9	13,5	39,3	23,9	18,4	3,37
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	129	5,4	11,6	37,2	23,3	22,5	3,46
	handel	25	4,0	12,0	40,0	28,0	16,0	3,40
	usługi	122	4,1	8,2	38,5	28,7	20,5	3,53
	inne	28	17,9	25,0	28,6	21,4	7,1	2,75*
	regionalny	55	10,9	5,5	38,2	21,8	23,6	3,42
	ogólnopolski	76	5,3	10,5	36,8	30,3	17,1	3,43

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Średnia (skala 1-5)
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	międzynarodowy	173	4,6	13,9	37,0	24,9	19,7	3,41
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	236	5,1	12,3	37,7	27,1	17,8	3,40
	nie	58	8,6	10,3	36,2	20,7	24,1	3,41
	nie wiem	10	10,0	0,0	30,0	20,0	40,0	3,80
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	94	5,3	13,8	25,5	30,9	24,5	3,55
	nie	190	5,8	11,1	42,1	22,1	18,9	3,37
	nie wiem	20	10,0	5,0	45,0	35,0	5,0	3,20
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	62	6,5	14,5	38,7	21,0	19,4	3,32
	nie	242	5,8	10,7	36,8	26,9	19,8	3,44
Wskaźnik ogólny		304	5,9	11,5	37,2	25,7	19,7	3,42

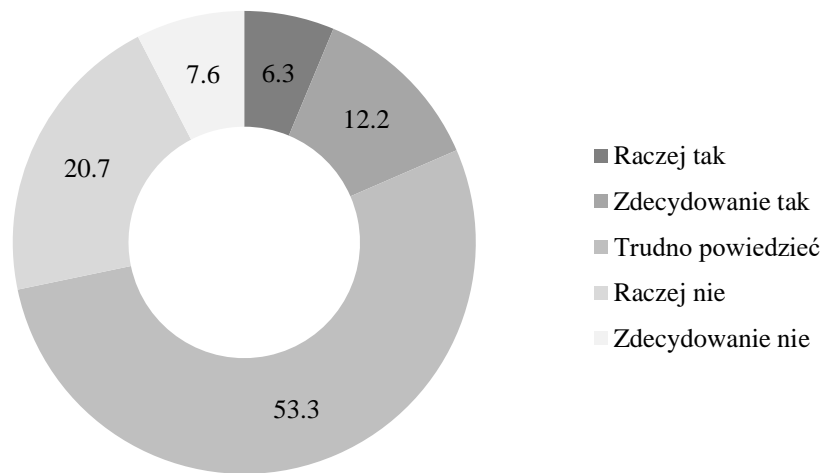
Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Istotnie częściej sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy jako błąd wskazywali reprezentanci przedsiębiorstw produkcyjnych względem prowadzących inny rodzaj działalności (test post hoc Bonferroni przy różnicy średnich 0,71 i istotności $p = 0,012$), a także usługowych względem prowadzących inny rodzaj działalności (test post hoc Bonferroni przy różnicy średnich 0,78 i istotności $p = 0,004$). Taka zależność może sugerować, iż w firmach usługowych i produkcyjnych trudniej niż w pozostałych uzyskuje się pełne informacje, takie, które można świadomie eksponować w mediach społecznościowych. Z drugiej strony uzyskane wyniki mogą również oznaczać słabsze przygotowanie zespołów zatrudnionych w takich przedsiębiorstwach do działań w social mediach.

Hashtagi wykorzystuje się do oznakowania wybranych słów po to, aby szerzej rozpowszechnić informacje. Warto jednak pamiętać, że ich używanie może się

również przełożyć na wysokie zasięgi w sytuacji, gdy markę dotknie kryzys wizerunkowy. Ponadto specyfika funkcjonowania w social mediach wymaga od użytkowników stałej obserwacji, a także ciągłego podnoszenia swojej wiedzy w tym obszarze, ponieważ na przykład na portalu Instagram, jeśli dany hashtag nie pojawia się w wyszukiwarce, zostaje zablokowany tymczasowo lub na zawsze¹⁷⁰. Nadmierne używanie hashtagów to kolejny błąd w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych, jaki poddano badaniu przeprowadzonemu na potrzeby niniejszej dysertacji (wykres 20).



Wykres 20. Czy uważa Pan/i, że nadmierne używanie hashtagów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Nadmierne używanie hashtagów zostało uznane całkowicie lub umiarkowanie za błąd przez 18,5% ankietowanych. Przeciwnego zdania było 28,3% respondentów. Ponadto ponad połowa osób biorących udział w badaniu (53,3%) nie umiała jednoznacznie wypowiedzieć się w tej kwestii i wybrała odpowiedź neutralną „trudno powiedzieć”. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 2,89 punktu.

¹⁷⁰ Ł. Miller, *Zakazane hashtagi na Instagram*. Pobrano z: <https://lukaszmilller.pl/social-media/zakazane-hashtagi-na-instagram/> (12.04.2021).

Tabela 13. Stosunek do stwierdzenia, że nadmierne używanie hashtagów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów 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	60,0	20,0	20,0	3,60
	menedżer	131	8,4	21,4	52,7	13,7	3,8	2,83
	inne	163	7,4	21,5	53,4	10,4	7,4	2,89
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	129	6,2	22,5	52,7	13,2	5,4	2,89
	handel	25	4,0	32,0	56,0	4,0	4,0	2,72
	usługi	122	4,1	14,8	57,4	14,8	9,0	3,10
	inne	28	32,1	28,6	35,7	3,6	0,0	2,11***
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	55	9,1	20,0	49,1	16,4	5,5	2,89
	ogólnopolski	76	7,9	22,4	46,1	15,8	7,9	2,93
	międzynarodowy	173	6,9	20,2	57,8	9,2	5,8	2,87
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	236	5,9	21,2	54,2	11,9	6,8	2,92
	nie	58	12,1	22,4	46,6	13,8	5,2	2,78
	nie wiem	10	20,0	0,0	70,0	10,0	0,0	2,70
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	94	4,3	25,5	53,2	9,6	7,4	2,90
	nie	190	7,9	20,5	52,1	13,2	6,3	2,89
	nie wiem	20	20,0	0,0	65,0	15,0	0,0	2,75
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	62	11,3	27,4	48,4	9,7	3,2	2,66
	nie	242	6,6	19,0	54,5	12,8	7,0	2,95*
Wskaźnik ogólny		304	7,6	20,7	53,3	12,2	6,3	2,89

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

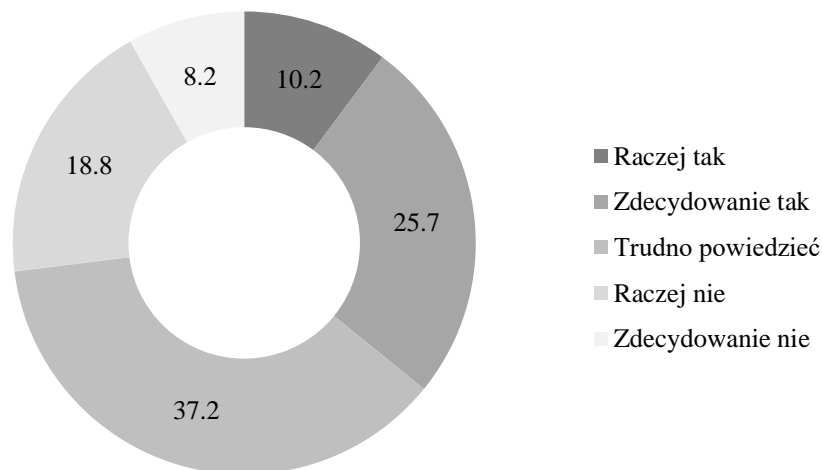
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o błąd, jakim jest nadmierne używanie hashtagów, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na:

- rodzaj działalności firmy (H Kruskala-Wallis = 25,012, $p < 0,001$): istotnie częściej wskazywali go reprezentanci przedsiębiorstw produkcyjnych względem prowadzących inny rodzaj działalności (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,78 i istotności $p < 0,001$), a także usługowych względem prowadzących inny rodzaj działalności (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,99 i istotności $p < 0,001$);
- doświadczenie kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (U Manna-Whitneya = 6283,0, $p = 0,031$): istotnie częściej wskazywali go reprezentanci firm, które w niedalekiej przeszłości nie doświadczyły tego typu trudności.

Co prawda na podstawie wyników badania nie można wyciągnąć wniosku, że istnieje wyraźny związek pomiędzy używaniem hashtagów a powstawaniem lub eskalacją kryzysów, jednak warto mieć na uwadze fakt, iż dzięki tego typu oznaczeniom znacznie szerzej rozprzestrzeniają się informacje o marce czy firmie. Każda sytuacja w postaci błędów czy niezadowolonia pracowników lub na przykład zignorowania komentarza internauty, który jest nieprzychylny firmie, może w tempie, którego się nie spodziewamy, w ciągu minut czy godzin przekształcić się w trudny do opanowania kryzys.

Kolejnym aspektem, który może być postrzegany jako błąd w komunikacji firm za pośrednictwem social mediów, jest nieodpowiedni czas publikacji (wykres 21).



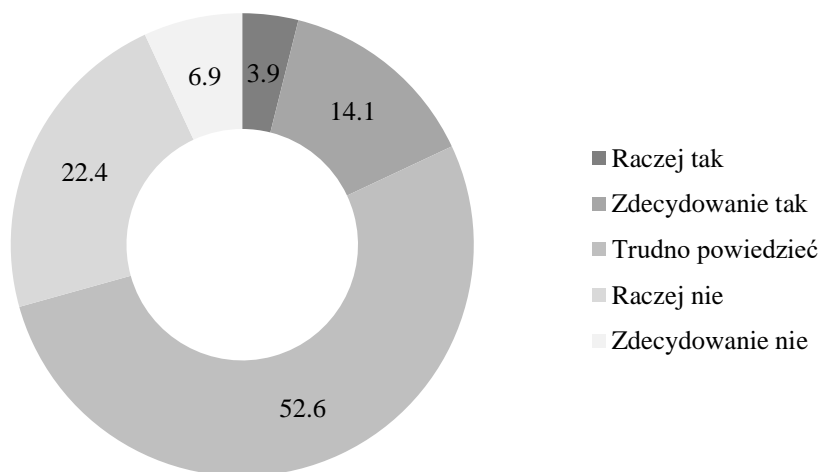
Wykres 21. Czy uważa Pan/i, że nieodpowiedni czas publikacji to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

W tym przypadku twierdząco wypowiedziało się 35,9% respondentów. Z kolei 27% przyznało, że nie postrzega tego działania jako błędu popełnianego przez firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów. Jednoznacznej odpowiedzi w tej kwestii nie umiało udzielić 37,2% ankietowanych. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,11 punktu. Jeśli chodzi o nieodpowiedni czas publikacji, nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Nieodpowiedni czas publikacji komunikatów również może wywoływać nieprzychylnie reakcje ze strony użytkowników mediów społecznościowych i przyczyniać się do powstawania kryzysów. Błędem jest na przykład reakcja zbyt późna względem oczekiwań odbiorców, szczególnie dotyczy to okresów kryzysowych.

Odpowiedzi respondentów dotyczące ich stosunku do stwierdzenia, że nieumiejętne korzystanie z ankiet to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych, przedstawiono na wykresie 22.



Wykres 22. Czy uważa Pan/i, że nieumiejętne korzystanie z ankiet to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zaledwie 18% ankietowanych w sposób zdecydowany lub umiarkowany przyznało, iż nieumiejętne korzystanie z ankiet postrzega jako błąd. Przeciwnego zdania było 29,3% respondentów, którzy nie uważają tego typu działań za uchybienie w prowadzeniu komunikacji firm w mediach społecznościowych. Należy podkreślić, że ponad połowa uczestników badania (52,6%) nie umiała jednoznacznie ustosunkować się do tej kwestii i wskazała odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 wyniosła w tym przypadku 2,86 punktu.

W przypadku nieumiejętnego korzystania z ankiet istotne statystycznie zależności wystąpiły z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności (H Kruskala-Wallisa = 17,978, $p < 0,001$) (tab. 14). Istotnie częściej za błąd uważali je reprezentanci firm usługowych względem handlowych (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,62 i istotności $p = 0,008$) oraz prowadzących inny rodzaj działalności (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,52 i istotności $p = 0,028$).

Tabela 14. Stosunek do stwierdzenia, że nieumiejętne korzystanie z ankiet to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów 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	20,0	60,0	0,0	20,0	3,20
	menedżer	131	10,7	19,8	50,4	14,5	4,6	2,82
	inne	163	4,3	24,5	54,0	14,7	2,5	2,87
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	129	6,2	24,0	51,2	13,2	5,4	2,88
	handel	25	4,0	52,0	44,0	0,0	0,0	2,40
	usługi	122	5,7	13,1	59,0	18,0	4,1	3,02
	inne	28	17,9	28,6	39,3	14,3	0,0	2,50***
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	55	9,1	18,2	49,1	21,8	1,8	2,89
	ogólnopolski	76	7,9	26,3	51,3	9,2	5,3	2,78
	międzynarodowy	173	5,8	22,0	54,3	13,9	4,0	2,88
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	236	4,7	24,2	52,5	16,1	2,5	2,88
	nie	58	13,8	17,2	53,4	5,2	10,3	2,81
	nie wiem	10	20,0	10,0	50,0	20,0	0,0	2,70
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	94	6,4	25,5	50,0	11,7	6,4	2,86
	nie	190	5,8	21,6	53,7	15,8	3,2	2,89
	nie wiem	20	20,0	15,0	55,0	10,0	0,0	2,55
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	62	9,7	25,8	46,8	12,9	4,8	2,77
	nie	242	6,2	21,5	54,1	14,5	3,7	2,88
Wskaźnik ogólny		304	6,9	22,4	52,6	14,1	3,9	2,86

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

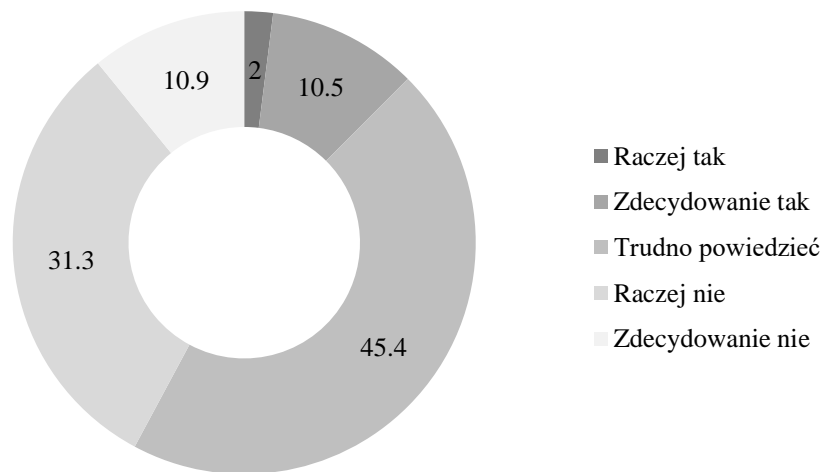
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Każdy błąd to element prowokujący problemy, które następnie mogą się przerodzić w sytuacje kryzysowe. Modyfikacje, jakie pojawiają się w tym obszarze, wynikają głównie ze zmian w ramach social mediów, a te przebiegają w sposób bardzo dynamiczny. Aktywność na portalach społecznościowych bez stałego śledzenia trendów i przemian może spowodować problemy i przerodzić się w sytuacje kryzysowe. Jako przykład może posłużyć używanie przez firmę materiałów wideo. Zbyt duża ilość tego typu przekazów niekiedy stanowi problem w kontekście na przykład stale rosnących oczekiwań odbiorców, ale dzięki nim można także wesprzeć organizację w zakresie rozwiązywania sytuacji kryzysowych.

Na przykład dobrze taką umiejętność wykorzystwały osoby decyzyjne w Green Caffè Nerro¹⁷¹. Kiedy firma musiała zmierzyć się z kryzysem, rozpowszechniono nagranie, na którym jej właściciel osobiście przeprosił za błędy, biorąc za nie całą odpowiedzialność. Skruczę, empatię, chęć naprawienia szkód można co prawda opisywać w oświadczeniach, ale najlepiej wyraża się je w sposób bezpośredni. Dobrze przygotowane, odpowiednie do sytuacji materiały wideo mogą pomóc w budowaniu relacji w chwili, kiedy przedsiębiorstwo przeżywa trudności, ale niewłaściwie wykorzystane mogą także wzmocnić kryzys. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku Szlachetnej Paczki. Jednym z błędów, jakie popełnił kierujący projektem ksiądz Stryczek, był materiał wideo¹⁷², który doprowadziły do najpoważniejszego kryzysu w dziejach tej inicjatywy. Na nagraniu ksiądz Stryczek nie był wiarygodny, a fakt, że wystąpił w koszulce reklamującej film „Kler”, zinterpretowano jako próbę odwrócenia uwagi od problemu. Jak można zatem zauważyć, materiały wideo mogą pomóc w komunikacji, ale także poważnie wzmocnić szkody wizerunkowe danego podmiotu lub osoby. Uczestników badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji poproszono zatem o odpowiedź na pytanie, czy ich zdaniem zamieszczanie na profilach firm zbyt wielu materiałów wideo to jeden z głównych błędów, jakie popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych (wykres 23).

¹⁷¹ R. Miazga, *Kryzys w Green Caffè Nero – case study*. Pobrano z: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-w-green-caffe-nero-case-study> (14.04.2021).

¹⁷² J. Dąbrowska, *Kryzys w Stowarzyszeniu „Wiosna”. Jak będzie postrzegana „Szlachetna Paczka”?* Pobrano z: <https://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/kryzys-wizerunkowy-stowarzyszenie-wiosna-szlachetna-paczka-jak-bedzie-dzialac-opinie> (14.04.2021).

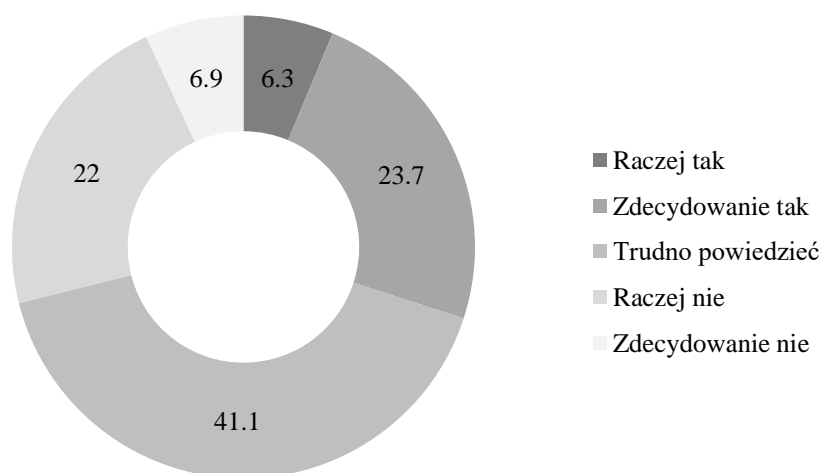


Wykres 23. Czy uważa Pan/i, że zbyt dużo materiałów wideo to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jedynie 12,5% ankietowanych zgodziło się całkowicie lub umiarkowanie ze stwierdzeniem, iż zbyt dużo materiałów wideo to jeden z głównych błędów popełnianym przez firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów. Przeciwnego zdania było 42,2% respondentów, zaś jednoznacznej opinii na ten temat nie wyraziło 45,4% uczestników badania, wskazując odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 2,62 punktu. W tym przypadku nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Uczestników badania zapytano następnie o to, czy ich zdaniem brak zachęcania do interakcji (na przykład przez oznaczenie osób) to jeden z głównych błędów, jakie popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych (wykres 24).



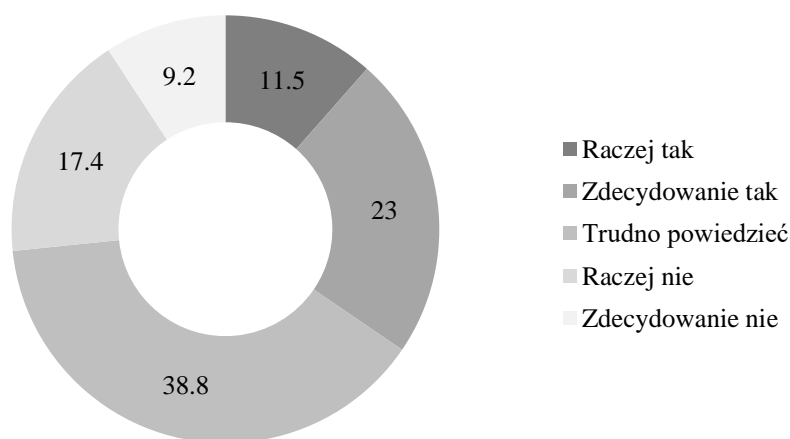
Wykres 24. Czy uważa Pan/i, że brak zachęcania do interakcji (na przykład przez oznaczenie osób)

to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Niemal co trzeci uczestnik badania uznał brak zachęcania do interakcji (na przykład przez oznaczanie osób) za błąd w prowadzeniu komunikacji przez firmy w mediach społecznościowych (30%). Z tym stwierdzeniem nie zgodziło się 28,9% respondentów. Ponadto swojej opinii na ten temat nie potrafiło wyrazić 41,1% ankietowanych, wskazując na odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3 punkty. W tym przypadku nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Kolejną kwestią, o którą zostali zapytani uczestnicy badania, było unikanie prowadzenia płatnych kampanii reklamowych w mediach społecznościowych (wykres 25). Unikanie prowadzenia płatnych kampanii reklamowych w social mediach za błąd zdecydowanie lub umiarkowanie uważa 34,5% ankietowanych. Przeciwnego zdania jest 26,6% uczestników badania, zaś jednoznacznej odpowiedzi nie udzieliło 38,8% respondentów, wskazując odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,1 punktu.

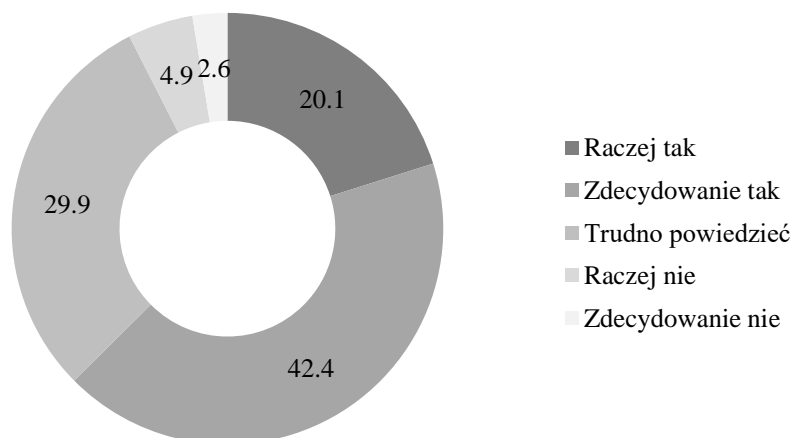


Wykres 25. Czy uważa Pan/i, że unikanie prowadzenia płatnych kampanii reklamowych w social mediach to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o unikanie prowadzenia płatnych kampanii reklamowych w social mediach, nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Ostatnią kwestią ujętą w pytaniu o błędy popełniane przez firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych jest nieznanomość mechanizmów (algorytmów) poszczególnych social mediów, przez co posty nie osiągają maksymalnych zasięgów (wykres 26).



Wykres 26. Czy uważa Pan/i, że nieznanomość mechanizmów (algorytmów) poszczególnych portali społecznościowych, przez co posty nie osiągają maksymalnych zasięgów, to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Aż 62,5% respondentów całkowicie lub umiarkowanie zgodziło się, iż nieznanomość mechanizmów (algorytmów) poszczególnych portali społecznościowych to błąd, który popełniają przedsiębiorstwa w komunikacji za pośrednictwem social mediów. Ponadto zaledwie 7,5% ankietowanych wypowiedziało się negująco w tej kwestii, zaś jednoznacznej odpowiedzi nie umiało wskazać 29,9% uczestników badania. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,72 punktu.

Tabela 15. Stosunek do stwierdzenia, że niezajomość mechanizmów (algoritmów) poszczególnych social mediów, przez co posty nie osiągają maksymalnych zasięgów, to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych a profil respondentów (w %)

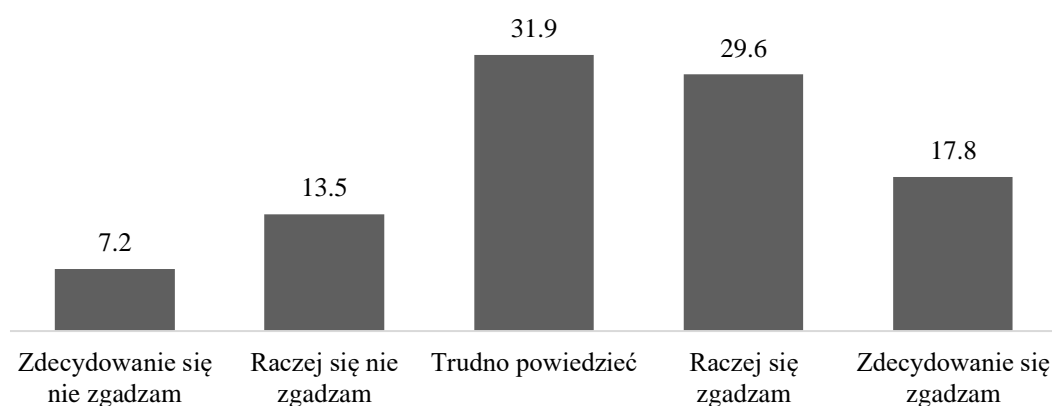
Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	10	0,0	0,0	40,0	50,0	10,0	3,70
	menedżer	131	3,1	3,1	34,4	37,4	22,1	3,73
	inne	163	2,5	6,7	25,8	46,0	19,0	3,72
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	129	2,3	3,9	24,8	48,1	20,9	3,81
	handel	25	0,0	12,0	40,0	36,0	12,0	3,48
	usługi	122	2,5	3,3	30,3	41,8	22,1	3,78
	inne	28	7,1	10,7	42,9	25,0	14,3	3,29*
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	55	3,6	5,5	23,6	41,8	25,5	3,80
	ogólnopolski	76	2,6	6,6	22,4	46,1	22,4	3,79
	międzynarodowy	173	2,3	4,0	35,3	41,0	17,3	3,67
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	236	2,1	5,1	28,0	44,9	19,9	3,75
	nie	58	3,4	3,4	36,2	32,8	24,1	3,71
	nie wiem	10	10,0	10,0	40,0	40,0	0,0	3,10
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	94	2,1	5,3	26,6	45,7	20,2	3,77
	nie	190	2,6	4,2	32,6	40,5	20,0	3,71
	nie wiem	20	5,0	10,0	20,0	45,0	20,0	3,65
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	62	6,5	3,2	19,4	50,0	21,0	3,76
	nie	242	1,7	5,4	32,6	40,5	19,8	3,71
Wskaźnik ogólny		304	2,6	4,9	29,9	42,4	20,1	3,72

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o nieznaną mechanizmów (algorytmów) poszczególnych social mediów, przez co posty nie osiągają maksymalnych zasięgów, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa (H Kruskala-Wallis = 9,774, $p = 0,021$): istotnie częściej jako błąd wskazywali ją reprezentanci firm produkcyjnych względem prowadzących inny rodzaj działalności (test post hoc Bonferroni przy różnicy średnich 0,52 i istotności $p = 0,037$).

Uczestników badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji zapytano również o bariery, z jakimi wiąże się obecność firmy w social mediach. W pierwszej kolejności respondentów poproszono o wskazanie, czy ich zdaniem brak procedur określających zasady działania firmy w social mediach to znacząca przeszkoda dla jej obecności w tym obszarze (wykres 27).



Wykres 27. Czy Pana/i zdaniem brak procedur określających zasady działania firmy w social mediach to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze? N = 304 (w %)

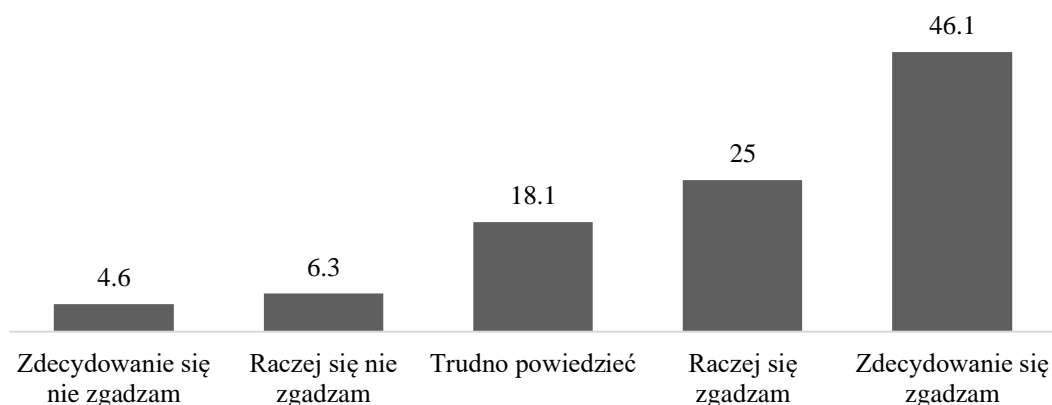
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Według 47,4% respondentów brak procedur określających zasady obecności firmy w mediach społecznościowych stanowi taką przeszkodę. Przeciwnego zdania był co piąty ankietowany (20,7%). Ponadto 31,9% uczestników badania nie udzieliło na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 wyniosła w tym przypadku 3,37 punktu. Jeśli chodzi o brak procedur określających zasady obecności firmy w social mediach, nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Wskazana bariera jest jedną z poważniejszych, gdyż powoduje, że pracownicy nie zawsze wiedzą, co mogą i co powinni publikować w mediach, jak się zachowywać, aby nie doprowadzić do sytuacji, w której firma będzie zmuszona reagować, ponieważ dojdzie do sytuacji kryzysowej. Brak procedur określających zasady obecności w social mediach powoduje, że na światło dzienne wychodzą rzeczy, których przedsiębiorstwo nie chciałoby upubliczniać. Sami pracownicy również mogą wywoływać kryzysy, zamieszczając na swoich profilach informacje, które nie są spójne z polityką, jaką prowadzi firma, bądź są bardzo od niej odległe. W ten sposób nie tylko skazują siebie na konsekwencje w postaci na przykład zwolnienia z pracy, ale również swojego pracodawcę na zmaganie się z kryzysem. Podobny przypadek spotkał firmę Panasonic. Jej pracownik poprzez nieodpowiedzialne, a wręcz nieetyczne działania na swoim prywatnym profilu wywołał jeden z poważniejszych kryzysów, z jakimi musiał się mierzyć ten koncern w social mediach¹⁷³. Przykład ten pokazuje, jak ważne są procedury, które powinny obejmować wszystkie obszary, w tym zarówno relacji firmy w mediach społecznościowych, jak i działań prowadzonych przez pracowników z uwzględnieniem wartości, które wyznaje przedsiębiorstwo.

Poważnym problemem, z którym mierzą się firmy, jest również brak osób dedykowanych do prac w social mediach. W związku z tym w sytuacjach kryzysowych niekiedy muszą one zdać się na podmioty zewnętrzne, które co prawda mają niejednokrotnie doskonałą wiedzę w obszarze mediów społecznościowych, ale zbyt małą, jeśli chodzi o samą firmę i jej problemy, dlatego nie zawsze są w stanie w pełni i skutecznie pomóc. W związku z tym kolejną barierą obecności podmiotów gospodarczych w social mediach uwzględnioną w badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszej dysertacji był brak w firmie osób, które miałyby się zająć prowadzeniem jej profilu w tym środowisku (wykres 28).

¹⁷³ D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym...*, *op.cit.*, s. 150–156.

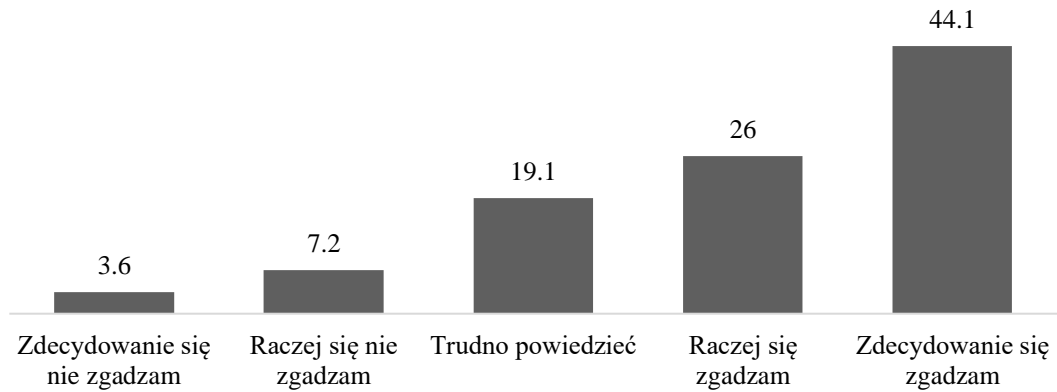


Wykres 28. Czy Pana/i zdaniem brak w firmie osób, które miałyby się zająć prowadzeniem jej profilu w social mediach, to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zdecydowana większość respondentów (71,1%) przyznała, że brak w firmie osób, które miałyby się zająć prowadzeniem profilu w mediach społecznościowych, stanowi barierę w ich obecności na tego typu portalach. Odmienne zdanie wyraziło 10,9% ankietowanych, udzielając odpowiedzi negującej to stwierdzenie. Z kolei 18,1% uczestników badania nie odpowiedziało jednoznacznie i zaznaczyło „trudno powiedzieć”. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 4,02 punktu. W tym przypadku nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Niekiedy media społecznościowe traktowane są jako dodatek do kluczowej działalności promocyjnej. Brak zrozumienia szczególnie wśród przedstawicieli średniego i wyższego kierownictwa dla przełożenia działań w social mediach na efekty sprzedażowe może prowadzić do tego, że wywołany w tym środowisku kryzys przyczyni się do spadku zbytu, czasowego bojkotu produktów, fali negatywnych emocji wobec firmy okazywanych na portalach społecznościowych. Zatem jeśli mówimy o wpływie mediów na sprzedaż, koniecznie trzeba spojrzeć na ten problem z dwóch stron, dlatego uczestników badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji poproszono o ustosunkowanie się do stwierdzenia, że brak przekonania kierownictwa firmy, iż komunikacja poprzez media społecznościowe przyczyni się w efekcie do zwiększenia przychodów, to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze (wykres 29).

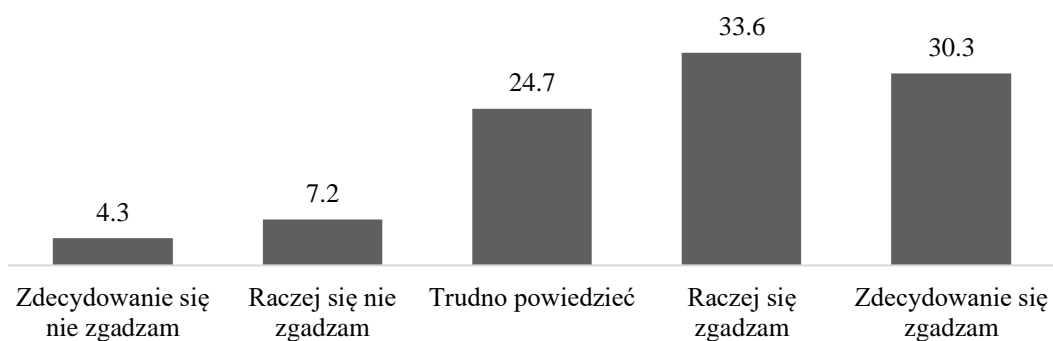


Wykres 29. Czy Pana/i zdaniem brak przekonania kierownictwa firmy, że komunikacja poprzez media społecznościowe przyczyni się w efekcie do zwiększenia przychodów, to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Brak przekonania kierownictwa firmy, że komunikacja poprzez media społecznościowe przyczyni się w efekcie do zwiększenia przychodów, został uznany za barierę przez 70,1% respondentów. Przeciwnego zdania było 10,8% ankietowanych. Z kolei prawie co czwarty badany (19,1%) nie umiał jednoznacznie wyrazić swojej opinii i udzielił odpowiedzi neutralnej. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 4 punkty. W tym przypadku nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Ostatnie twierdzenie, o które zapytano respondentów, dotyczyło zbyt małego budżetu firmy na działania w social mediach (wykres 30).



Wykres 30. Czy Pana/i zdaniem zbyt mały budżet firmy na działania w mediach społecznościowych to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zbyt mały budżet firmy na działania w social mediach za barierę uznało 63,9% ankietowanych. Z kolei 11,5% respondentów wyraziło negację dla tego stwierdzenia, a prawie jedna czwarta uczestników badania (24,7%) nie wypowiedziała się w tej kwestii jednoznacznie, zaznaczając odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,78 punktu.

Tabela 16. Stosunek do stwierdzenia, że zbyt mały budżet firmy na działania w mediach społecznościowych to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze, a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	10	0,0	10,0	20,0	60,0	10,0	3,70
	menedżer	131	4,6	6,9	21,4	38,9	28,2	3,79
	inne	163	4,3	7,4	27,6	27,6	33,1	3,78
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	129	5,4	7,8	24,8	31,0	31,0	3,74
	handel	25	4,0	12,0	20,0	44,0	20,0	3,64
	usługi	122	4,1	7,4	26,2	33,6	28,7	3,75
	inne	28	0,0	0,0	21,4	35,7	42,9	4,21
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	55	3,6	3,6	25,5	40,0	27,3	3,84
	ogólnopolski	76	2,6	11,8	25,0	31,6	28,9	3,72
	międzynarodowy	173	5,2	6,4	24,3	32,4	31,8	3,79
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	236	2,5	8,1	23,3	35,2	30,9	3,84
	nie	58	8,6	3,4	25,9	31,0	31,0	3,72
	nie wiem	10	20,0	10,0	50,0	10,0	10,0	2,80*
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	94	2,1	6,4	24,5	36,2	30,9	3,87
	nie	190	5,3	7,4	24,2	33,2	30,0	3,75
	nie wiem	20	5,0	10,0	30,0	25,0	30,0	3,65

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	62	4,8	4,8	29,0	32,3	29,0	3,76
	nie	242	4,1	7,9	23,6	33,9	30,6	3,79
Wskaźnik ogólny		304	4,3	7,2	24,7	33,6	30,3	3,78

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

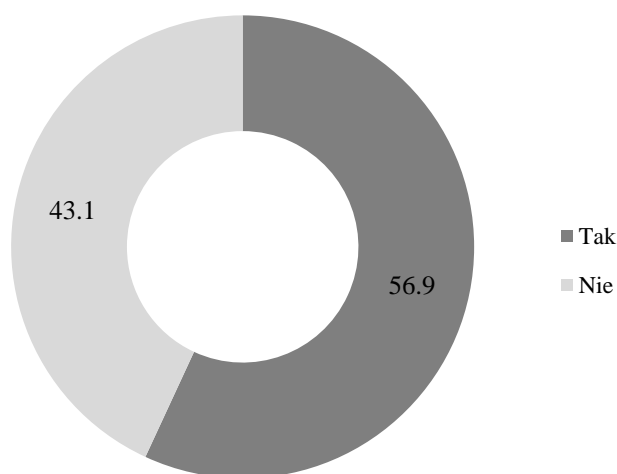
W przypadku bariery, jaką stanowi zbyt mały budżet firm na działania w social mediach, zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na sprzedaż produktów/usług w przynajmniej jednej placówce fizycznej (H Kruskala-Wallisa = 7,346, $p = 0,025$): istotnie częściej wskazywali ją respondenci, których firma prowadzi sprzedaż w takiej placówce względem osób nieposiadających wiedzy w tej kwestii (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 1,04 i istotności $p = 0,009$), a także respondenci, których firma nie prowadzi sprzedaży w takiej placówce względem osób nieposiadających wiedzy w tej kwestii (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,92 i istotności $p = 0,037$).

Wskazane powyżej błędy i bariery związane z funkcjonowaniem firm w social mediach nie zawsze bezpośrednio przekładają się na potencjalne zdarzenia kryzysowe, jednak muszą być niwelowane oraz rozpatrywane przez podmioty gospodarcze z uwagi na fakt, że media społecznościowe oddziałują na nie, na ich wizerunek i relacje z przedstawicielami otoczenia w coraz silniejszym stopniu.

5.2.5. Monitoring mediów jako obszar wsparcia procesów zarządczych z uwzględnieniem komunikowania

Badania dowodzą, iż coraz więcej podmiotów gospodarczych podejmuje działania, które mają je wzmocnić. Ponieważ podmioty gospodarcze funkcjonują w środowisku,

gdzie w każdej chwili może dojść do kryzysu, należy wziąć również pod uwagę konieczność analizy tego, co wydarza się wokół marek. Z pewnością wzmocnieniem są aktywności, które skupiają się wokół monitoringu mediów. Obserwacja i wyciąganie wniosków to kluczowe terminy często wykorzystywane w rekomendacjach związanych z planowaniem działań komunikacyjnych. Decyzje oparte na danych czy głębokich zasobach informacji mają sens i uzasadnienie, bowiem w ten sposób ogranicza się prawdopodobieństwo zaistnienia błędów. Kolejnym obszarem, który został poddany szczegółowej analizie w ramach prowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji badań, był monitoring mediów. Respondentów w pierwszej kolejności zapytano o to, czy firma, w której pracują, korzysta z tego rozwiązania (wykres 31).



Wykres 31. Czy Pana/i firma korzysta z monitoringu mediów w internecie? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Stosowanie monitoringu mediów zadeklarowało 56,9% ankietowanych, a 43,1% badanych przyznało, iż reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo nie wykorzystuje tego narzędzia. Wysoki poziom odpowiedzi negatywnych może niepokoić, ponieważ pozyskiwanie danych o treściach, jakie wokół firmy czy instytucji ukazują się w mediach, jest szczególnie istotne, gdyż w ten sposób buduje się zasób wiedzy potrzebnej w procesie podejmowania decyzji. Współcześnie informacje uznawane są za niezbędny katalizator procesów, pożądany towar i jednocześnie środek płatniczy. Dostęp do nich pomaga zbudować przewagę konkurencyjną na rynku, a rozwój internetu, zanik barier geograficznych w wymianie informacji oraz poziom zależności w gospodarce światowej intuicyjnie wskazują na wzrost ryzyka związanego z nieprawidłowym obiegiem i jakością przekazów. Zarówno pozyskiwanie informacji, jak i monitorowanie potencjalnych

zagrożeń nabiera więc obecnie szczególnego znaczenia¹⁷⁴. Jeszcze dekadę temu możliwe było monitorowanie z wykorzystaniem własnych zasobów, oparte w głównej mierze na mediach tradycyjnych, jednak w tej chwili kluczowym wyzwaniem dla wszystkich, którzy chcą obserwować i decydować o docelowej komunikacji na bazie wiarygodnych danych, jest monitoring internetu, którego nie da się prowadzić bez specjalistycznego wsparcia.

Tabela 17. Odpowiedź na pytanie: „Czy Pana/i firma korzysta z monitoringu mediów w internecie?”, a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Tak	Nie
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	10	20,0	80,0
	menedżer	131	61,8	38,2
	inne	163	55,2	44,8*
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	129	55,0	45,0
	handel	25	56,0	44,0
	usługi	122	55,7	44,3
	inne	28	71,4	28,6
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	55	56,4	43,6
	ogólnopolski	76	50,0	50,0
	międzynarodowy	173	60,1	39,9
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	236	55,9	44,1
	nie	58	58,6	41,4
	nie wiem	10	70,0	30,0
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	94	66,0	34,0
	nie	190	54,7	45,3
	nie wiem	20	35,0	65,0*
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	62	72,6	27,4
	nie	242	52,9	47,1**
Wskaźnik ogólny		304	56,9	43,1

¹⁷⁴ W. Rydzak, *Changes in Access to Information in Crisis Situations*, [w:] P. Deszczyński (red.), *The Economics of Information*, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2020, s. 55.

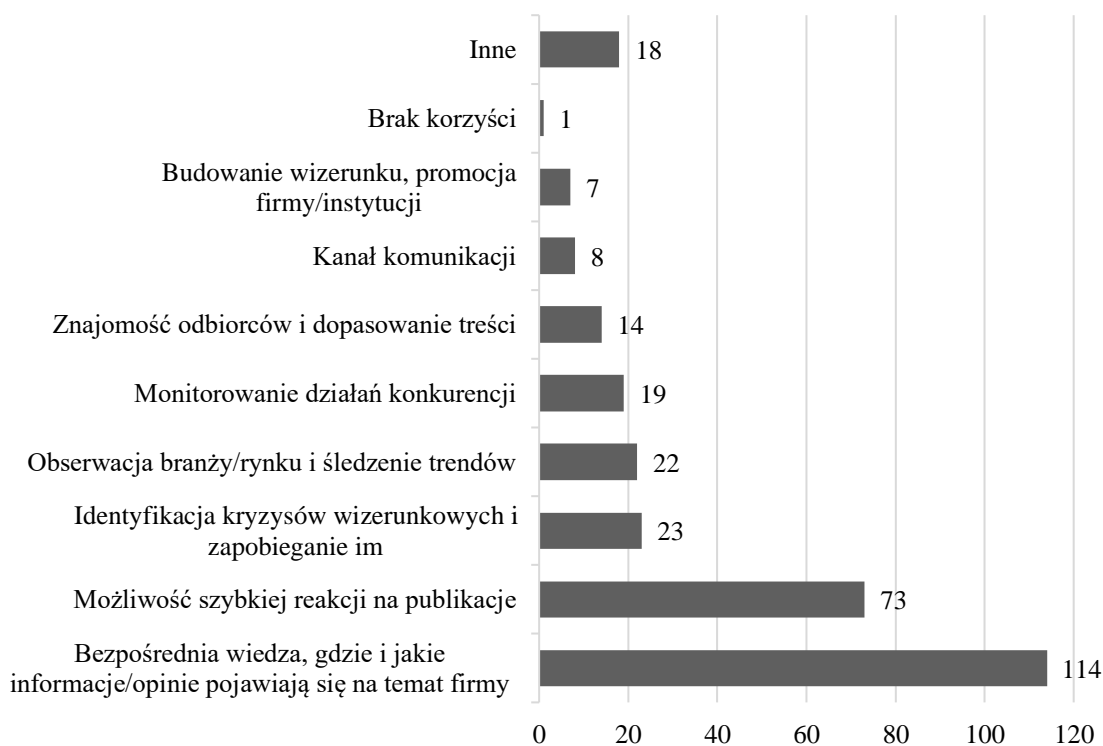
Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o wykorzystanie przez badane firmy monitoringu mediów, zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na:

- stanowisko respondenta (Chi-kwadrat = 7,041, $p = 0,030$, V Kramera = 0,152): korzystanie z tego rozwiązania istotnie częściej wskazywali respondenci zatrudnieni na stanowisku menedżera;
- prowadzenie sprzedaży produktów lub usług przez internet (Chi-kwadrat = 7,419, $p = 0,024$, V Kramera = 0,156): istotnie częściej monitoring mediów stosują firmy prowadzące sprzedaż produktów/usług przez internet;
- doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (Chi-kwadrat = 7,801, $p = 0,005$, Phi = 0,160): istotnie częściej narzędzie to wykorzystują przedsiębiorstwa, które we wskazanym okresie doświadczyły tego typu trudności.

Analiza treści, jakie na temat firmy ukazują się w środkach masowego przekazu, to niezwykle istotny element kompleksowego zarządzania wizerunkiem. Pozyskane w projekcie badawczym wyniki wskazują, iż kluczową korzyścią, jaka wynika z monitoringu, jest wiedza, która z kolei wspomaga podejmowanie decyzji (wykres 32).



Wykres 32. Jaką zauważa Pan/i główną korzyść wynikającą z prowadzenia przez Pana/i firmę

monitoringu mediów w internecie? (liczba wskazań)

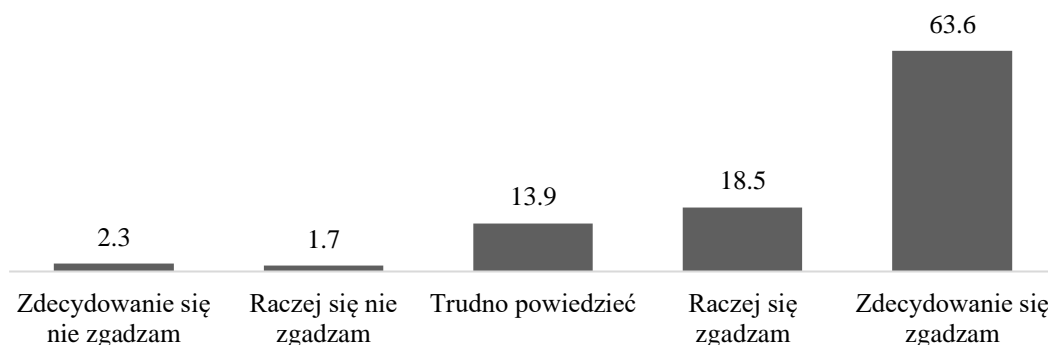
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

W pytaniu otwartym ankietowani zostali poproszeni o wskazanie głównych korzyści, jakie ich zdaniem wynikają z prowadzenia przez ich firmę monitoringu mediów w internecie (w tym social mediów). Największa liczba badanych wskazała na bezpośrednią wiedzę na temat tego, gdzie i jakie informacje opinie pojawiają się na temat firmy – 114 wskazań. Często podejmowano także kwestię możliwości szybkiej reakcji na publikacje – 73 przypadki. Co najmniej 20 respondentów zwróciło również uwagę na identyfikację kryzysów wizerunkowych i zapobieganie im (23 wskazania) oraz obserwację branży/rynku i śledzenie trendów (22 wskazania).

Trzy najczęściej wskazywane pozycje dotyczą bezpośrednio sytuacji kryzysowych. Monitoring jest niezwykle istotnym elementem, który wpływa na pozyskanie ważnej dla firmy wiedzy z różnych obszarów. Po pierwsze – są to dane dotyczące konkurencji, po drugie – trendów i zmian, jakie dokonują się na rynku. Z perspektywy niniejszej dysertacji najważniejsze jest wskazanie, iż jest to także wiedza, którą można wykorzystać w zarządzaniu podczas sytuacji problemowych. Chodzi głównie o ukazujące się w internecie informacje, które mogą sprowokować kryzys. Respondenci zauważają też, że monitoring mediów często umożliwia odpowiednio szybką reakcję, która jest niezwykle istotna w perspektywie zdarzeń kryzysowych. Im szybsza reakcja, tym większe prawdopodobieństwo, że firma wyjdzie z kryzysu silniejsza, jeśli oczywiście podejmie odpowiednie działania. Monitoring w sposób kluczowy przyczynia się do zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed trudnościami, ale może także wesprzeć je, gdy do kryzysu już dojdzie, uzupełniając wiedzę menedżerów zarządzających.

W dalszej części podrozdziału zaprezentowane zostały analizy z wykorzystaniem skali Likerta, która pozwala na określenie stopnia akceptacji określonych zjawisk i problemów. W tym przypadku przedstawione oceny dotyczą między innymi zależności między decyzjami związanymi z monitorowaniem mediów a działaniami zabezpieczającymi firmę przed kryzysami wizerunkowymi lub reagowaniem w tego typu sytuacjach. Uczestnicy badania zostali zapytani o wyrażenie opinii na temat stopnia wykorzystywania monitoringu mediów przez firmy, w których pracują. Pierwsze stwierdzenie, do którego mieli się ustosunkować, dotyczyło wykorzystywania tego narzędzia w celach profilaktycznych (wykres 33).

Ze stwierdzeniem, iż monitoring mediów jest w firmie stale wykorzystywany w celach profilaktycznych, zgodziła się zdecydowana większość respondentów (82,1%). Z kolei przeciwne zdanie wyraziło jedynie 4% uczestników badania. Ponadto 13,9% nie umiało jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 wyniosła w tym przypadku 4,39 punktu.



Wykres 33. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Monitoring mediów jest stale wykorzystywany w naszej firmie w celach profilaktycznych”? N = 173 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Profilaktyka jest niezbędna, wręcz konieczna dla prawidłowego realizowania działań związanych z wizerunkiem. Badane firmy podchodzą zatem w większości w sposób profesjonalny i rzeczowy do tematu pozyskiwania danych, uznając, że są one potrzebne nie tylko, gdy dojdzie do zdarzeń trudnych dla wizerunku firmy, ale także w celach jego zabezpieczenia przed kryzysami. Przygotowanie na wypadek sytuacji problemowych to rozwiązanie z punktu widzenia przedsiębiorstw zdecydowanie korzystniejsze niż działanie w momencie, gdy już dojdzie do obciążenia wizerunku. Profilaktyka, przedsięwzięcia wyprzedzające mogą ochronić podmiot gospodarczy nawet przed najpoważniejszymi skutkami, takimi, które pozostawiają długotrwały ślad na wizerunku.

Tabela 18. Stosunek do stwierdzenia: „Monitoring mediów jest stale wykorzystywany w naszej firmie w celach profilaktycznych” a profil respondentów (w %)

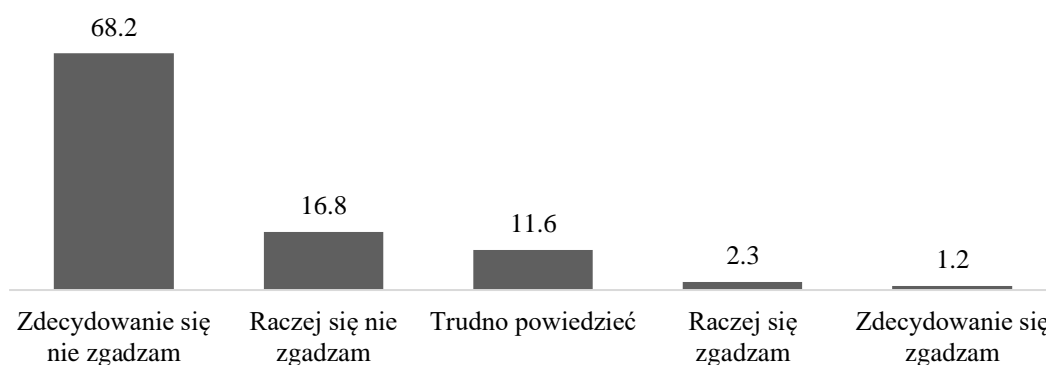
Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	2	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	5,00
	menedżer	81	1,2	0,0	11,1	18,5	69,1	4,54
	inne	90	3,3	3,3	16,7	18,9	57,8	4,24
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	71	2,8	2,8	21,1	14,1	59,2	4,24
	handel	14	0,0	0,0	21,4	21,4	57,1	4,36
	usługi	68	1,5	1,5	5,9	19,1	72,1	4,59
	inne	20	5,0	0,0	10,0	30,0	55,0	4,30
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	31	3,2	0,0	0,0	16,1	80,6	4,71
	ogólnopolski	38	0,0	0,0	10,5	18,4	71,1	4,61
	międzynarodowy	104	2,9	2,9	19,2	19,2	55,8	4,22*
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	132	2,3	1,5	15,2	17,4	63,6	4,39
	nie	34	2,9	2,9	11,8	14,7	67,6	4,41
	nie wiem	7	0,0	0,0	0,0	57,1	42,9	4,43
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	62	4,8	0,0	19,4	12,9	62,9	4,29
	nie	104	1,0	2,9	11,5	20,2	64,4	4,44
	nie wiem	7	0,0	0,0	0,0	42,9	57,1	4,57
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	45	2,2	0,0	8,9	13,3	75,6	4,60
	nie	128	2,3	2,3	15,6	20,3	59,4	4,32
Wskaźnik ogólny		173	2,3	1,7	13,9	18,5	63,6	4,39

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: „Monitoring mediów jest stale wykorzystywany w naszej firmie w celach profilaktycznych”, istotne statystycznie zależności wystąpiły ze względu na zasięg działalności przedsiębiorstwa (H Kruskala-Wallisa = 9,220, $p = 0,010$): istotnie częściej zgadzali się z nim reprezentanci firm prowadzących działalność regionalną względem międzynarodowej (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,49 i istotności $p = 0,034$).

W kolejnym kroku poproszono respondentów o ustosunkowanie się do stwierdzenia: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko wtedy, gdy wystąpi kryzys wizerunkowy” (wykres 34).



Wykres 34. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko wtedy, gdy wystąpi kryzys wizerunkowy”? N = 173 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jedynie 3,5% respondentów przyznało, że monitoring mediów wykorzystywany jest w reprezentowanej przez nich firmie jedynie w przypadku pojawienia się sytuacji kryzysu wizerunkowego. Przeciwnego zdania było aż 85% badanych. Ponadto jednoznacznej odpowiedzi nie udzieliło 11,6% ankietowanych. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 1,51 punktu.

Powyższe wyniki potwierdzają wcześniejszą analizę, która pokazuje w sposób jednoznaczny, że jeśli firmy stosują monitoring mediów, robią to świadomie i w sposób zaplanowany w celu pozyskania wiedzy. Zdają sobie przy tym sprawę z konieczności stałej obserwacji. Aby monitoring spełnił swoje zadanie, trzeba go nie tylko zamówić w firmie specjalizującej się w tego typu usługach, ale umieć wykorzystać pozyskane w ten sposób analizy, oceny i predykcje.

Tabela 19. Stosunek do stwierdzenia: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko wtedy, gdy wystąpi kryzys wizerunkowy” a profil respondentów (w %)

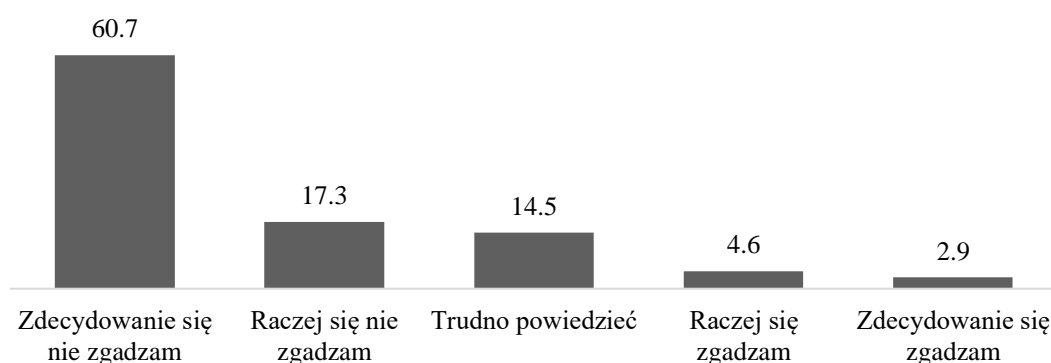
Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	2	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,00
	menedżer	81	70,4	18,5	8,6	1,2	1,2	1,44
	inne	90	65,6	15,6	14,4	3,3	1,1	1,59
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	71	60,6	16,9	15,5	5,6	1,4	1,70
	handel	14	71,4	7,1	21,4	0,0	0,0	1,50
	usługi	68	70,6	20,6	7,4	0,0	1,5	1,41
	inne	20	85,0	10,0	5,0	0,0	0,0	1,20
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	31	87,1	9,7	3,2	0,0	0,0	1,16
	ogólnopolski	38	63,2	21,1	10,5	2,6	2,6	1,61
	międzynarodowy	104	64,4	17,3	14,4	2,9	1,0	1,59*
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	132	68,9	15,9	11,4	3,0	0,8	1,51
	nie	34	73,5	14,7	8,8	0,0	2,9	1,44
	nie wiem	7	28,6	42,9	28,6	0,0	0,0	2,00
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	62	64,5	17,7	11,3	4,8	1,6	1,61
	nie	104	70,2	15,4	12,5	1,0	1,0	1,47
	nie wiem	7	71,4	28,6	0,0	0,0	0,0	1,29
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	45	80,0	8,9	6,7	2,2	2,2	1,38
	nie	128	64,1	19,5	13,3	2,3	0,8	1,56
Wskaźnik ogólny		173	68,2	16,8	11,6	2,3	1,2	1,51

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: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko wtedy, gdy wystąpi kryzys wizerunkowy”, zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na zasięg prowadzonej działalności (H Kruskala-Wallisa = 6,609, $p = 0,037$): istotnie częściej zgadzali się z nim reprezentanci przedsiębiorstw aktywnych na arenie międzynarodowej.

Kolejne twierdzenie, o które zapytano uczestników badania, dotyczyło wykorzystywania monitoringu mediów jedynie do zebrania informacji o rynku i działaniach konkurencji (wykres 35).



Wykres 35. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko do zebrania informacji o rynku i działaniach konkurencji”?
N = 173 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Twierdzącej odpowiedzi udzieliło w tym przypadku 7,5% respondentów. Przeciwnego zdania było 78% ankietowanych, zaś 14,5% nie umiało jednoznacznie ustosunkować się do tego stwierdzenia i wskazało odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 wyniosła w tym przypadku 1,72 punktu.

Monitoring mediów jest działaniem, które współcześnie nie tylko daje wiedzę, ale stanowi swoiste ubezpieczenie dla firmy. Rzecz się ma podobnie jak w przypadku ubezpieczeń majątku. Monitoring to obserwacja stanowiąca swoiste zabezpieczenie i ochronę przed potencjalnie groźnymi zdarzeniami, które mogą wynikać z opinii i ocen danego podmiotu formułowanych w jego otoczeniu. Wyniki badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji wskazują, że co jedenasty podmiot wykorzystuje monitoring w głównej mierze do obserwacji działań konkurentów biznesowych. Taki

biały wywiad pozwala na podejmowanie decyzji w oparciu o ruchy innych podmiotów działających na tym samym rynku bądź wyprzedzaniu tychże.

Tabela 20. Stosunek do stwierdzenia: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko do zebrania informacji o rynku i działaniach konkurencji” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	2	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,00
	menedżer	81	66,7	12,3	14,8	2,5	3,7	1,64
	inne	90	54,4	22,2	14,4	6,7	2,2	1,80
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	71	50,7	18,3	21,1	5,6	4,2	1,94
	handel	14	57,1	21,4	14,3	7,1	0,0	1,71
	usługi	68	69,1	14,7	10,3	4,4	1,5	1,54
	inne	20	70,0	20,0	5,0	0,0	5,0	1,50
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	31	83,9	9,7	3,2	3,2	0,0	1,26
	ogólnopolski	38	63,2	15,8	10,5	5,3	5,3	1,74
	międzynarodowy	104	52,9	20,2	19,2	4,8	2,9	1,85**
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	132	64,4	14,4	12,9	5,3	3,0	1,68
	nie	34	50,0	26,5	17,6	2,9	2,9	1,82
	nie wiem	7	42,9	28,6	28,6	0,0	0,0	1,86
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	62	59,7	17,7	9,7	6,5	6,5	1,82
	nie	104	61,5	15,4	18,3	3,8	1,0	1,67
	nie wiem	7	57,1	42,9	0,0	0,0	0,0	1,43
	tak	45	71,1	17,8	4,4	4,4	2,2	1,49

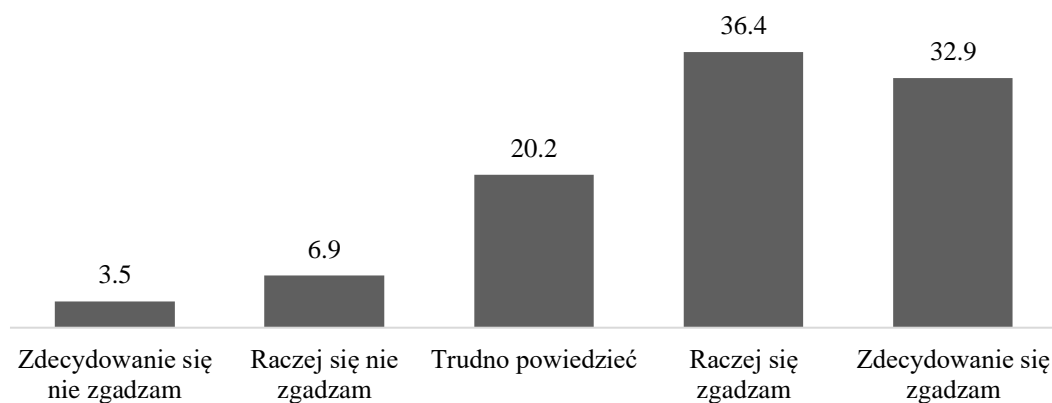
Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	nie	128	57,0	17,2	18,0	4,7	3,1	1,80
Wskaźnik ogólny		173	60,7	17,3	14,5	4,6	2,9	1,72

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: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko do zebrania informacji o rynku i działaniach konkurencji”, wystąpiły istotne statystycznie zależności ze względu na zasięg prowadzonej działalności (H Kruskala-Wallisa = 9,393, $p = 0,009$): istotnie częściej z tym sformułowaniem zgadzały się osoby reprezentujące firmy o międzynarodowym zasięgu działalności względem regionalnego (test post hoc Bonferroni przy różnicy średnich 0,59 i istotności $p = 0,019$). Jak wskazują wyniki badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji, szczególnie w przypadku podmiotów działających w środowisku międzynarodowym monitoring służy do obserwacji konkurencji i rynku, co może być uzasadnione wzmocnioną potrzebą w tym zakresie.

Ostatnie twierdzenie w tym bloku pytań dotyczyło tego, iż monitoring mediów przekłada się na konkretne kroki firmy w zakresie działań w social mediach (wykres 36). Aprobata dla tego stwierdzenia wyraziło 69,3% respondentów, 10,4% ankietowanych było przeciwnego zdania, a co piąty uczestnik badania (20,2%) nie odpowiedział jednoznacznie na to pytanie. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 wyniosła w tym przypadku 3,88 punktu.



Wykres 36. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Monitoring mediów przekłada się na konkretne kroki naszej firmy w zakresie działań w social mediach”? N = 173 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o stwierdzenie: „Monitoring mediów przekłada się na konkretne kroki naszej firmy w zakresie działań w social mediach”, nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Blisko 70% badanych twierdzi, że monitoring jest podstawą do dalszych działań, w tym przypadku szczególnie w mediach społecznościowych. Wyniki badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji potwierdzają zatem, że działania te pozostają w związku przyczynowo-skutkowym. Monitoring jest wynikiem świadomej decyzji dotyczącej ochrony wizerunku, zapobiegania problemom w tym obszarze, ale następnym krokiem muszą być konkretne działania, w tym te podejmowane w social mediach.

Zaprezentowane analizy dotyczące monitoringu mediów potwierdzają, że firmy są świadome potrzeby prowadzenia – z jednej strony – działań zabezpieczających wizerunek, ale z drugiej – wspomagających przedsiębiorstwa w procesie podejmowania decyzji czy samych reakcji, gdy dojdzie do sytuacji powszechnie uznawanych za kryzysowe. Monitoring, szczególnie mediów internetowych, a w tym social mediów, pozwala na poznanie otoczenia przedsiębiorstwa, ale nie jest to wyłączna korzyść płynąca z tych działań. Umożliwia on bowiem zrozumienie potrzeb informacyjnych reprezentantów grup docelowych firmy.

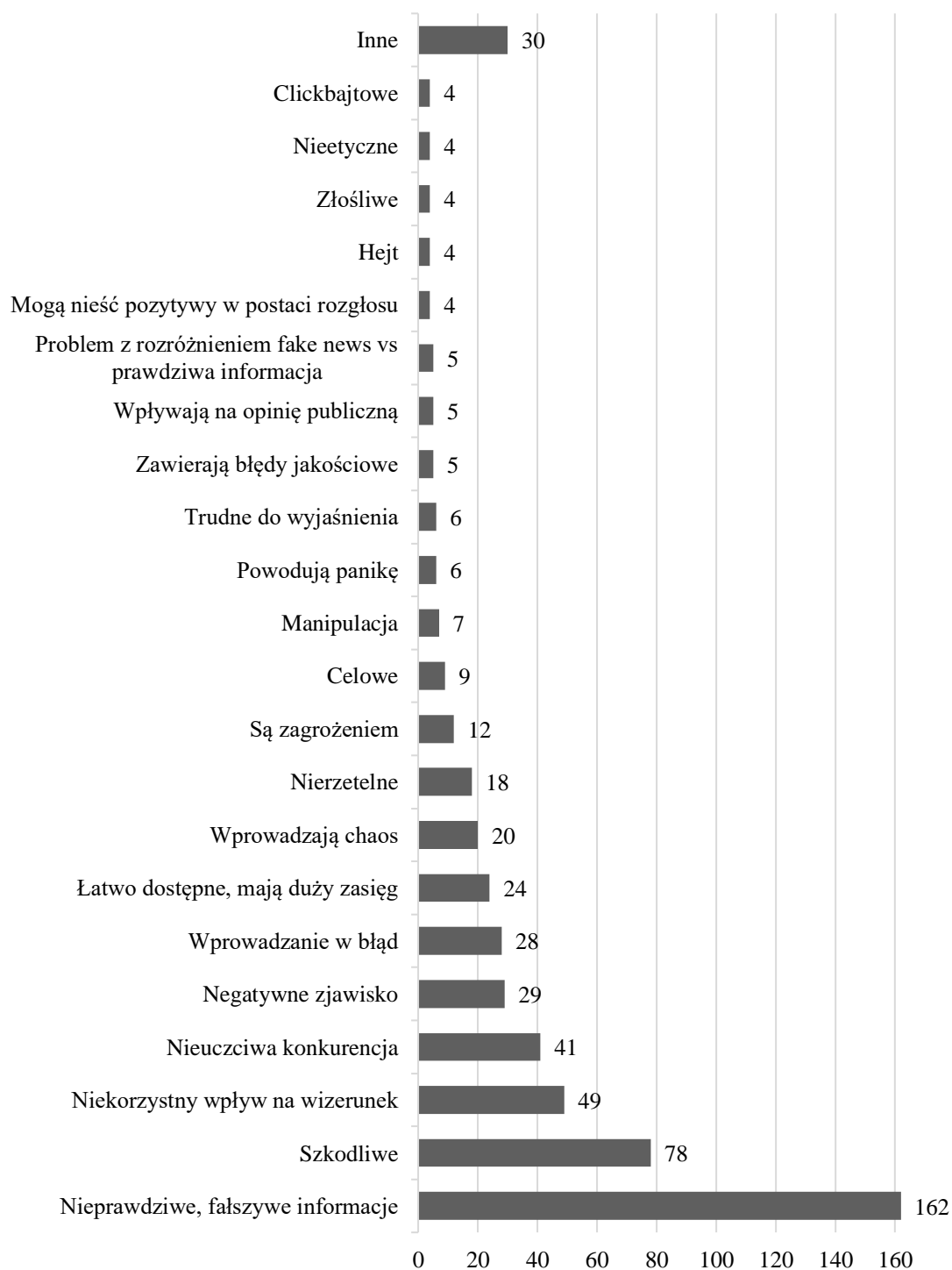
Serwisy społecznościowe stały się miejscem nie tylko dialogu, ale przede wszystkim powstawania treści niekontrolowanych, niejednokrotnie świadomie fałszowanych. Monitoring na bazie zaawansowanych narzędzi analitycznych pozwala zgromadzić w jednym miejscu wartościowe dane niezbędne do podejmowania decyzji, które dzięki nim mogą być skuteczne. Należy przy tym zaznaczyć, iż monitoring jest ważny nie tylko dla

tych, którzy są obecni i działają w mediach społecznościowych. Dotyczy on każdego podmiotu, bowiem uczestnicy świata wirtualnego prowadzą dyskusję na temat marki, produktów, usług bez względu na to, czy firma tego chce czy się na to nie zgadza. Tym bardziej ważna jest zaobserwowana w badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszej dysertacji duża świadomość tych kwestii i ich zrozumienie. Obserwacja samej komunikacji nie wymaga od razu reagowania, może być wyłącznie zbiorem działań analitycznych, które zmierzają jednak do wychwytywania aktywności wymuszających taką reakcję.

5.2.6. Fake newsy w kontekście analizy ilościowej

Coraz poważniejszym problemem, z którym mierzą się współczesne przedsiębiorstwa, jest negatywna komunikacja ukierunkowana w ich stronę. Ta kwestia jest poważna i zwracają na nią również uwagę autorzy innych dostępnych na rynku badań dotyczących podobnych obszarów i wymiarów do poruszanych w niniejszej dysertacji. W części teoretycznej pracy przedstawiono analizy związane z sytuacjami kryzysowymi, a w tym miejscu w odniesieniu do nich zaprezentowane zostanie to, w jaki sposób na ten problem zapatrują się badani przedsiębiorcy.

Pierwsze pytanie odnoszące się do fake newsów miało charakter otwarty. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie głównych cech, które ich zdaniem można przypisać temu zjawisku (wykres 37). Badani kojarzą fake newsy przede wszystkim z nieprawdziwymi, fałszywymi informacjami. Taki punkt widzenia wydaje się słuszny, ponieważ w głównej mierze firmy muszą się liczyć właśnie z tego typu przekazami, poszukiwać rozwiązania i zapobiegać eskalacji wywołanych nimi kryzysów.



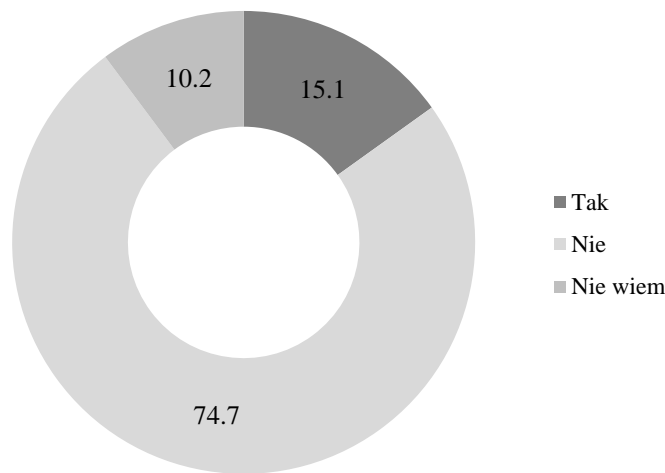
Wykres 37. Jakie cechy przypisałby/aby Pan/i zjawisku znanemu jako fake newsy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jak już wspomniano, największa liczba ankietowanych stwierdziła, że fake newsy to nieprawdziwe, fałszywe informacje (162 wskazania). Na ich szkodliwość wskazało 78 respondentów. Często podejmowano również kwestie niekorzystnego wpływu fake newsów na wizerunek oraz nieuczciwej konkurencji – odpowiednio 49 oraz 41 wskazań.

Zjawisko to, co dostrzegają uczestnicy badania, stanowi bardzo poważne zagrożenie dla wizerunku firm. W tym kontekście monitorowanie zdarzeń, szczególnie w sieci, nabiera szczególnego znaczenia, bo pomaga reagować w sposób profesjonalny, aktywny, rzeczowy i przede wszystkim odpowiedni, nie ma przy tym jednak gwarancji, że sama obserwacja wystarczająco zabezpieczy firmę.

Uczestnicy badania zostali zapytani o to, czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy firma, w której pracują, doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego związanego z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych fake newsów (wykres 38).



Wykres 38. Czy Pana/i firma w ostatnich 12 miesiącach doświadczyła sytuacji kryzysowej związanej z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat (tzw. fake newsów)? N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zdecydowana większość respondentów uznała, że taka sytuacja nie miała miejsca (74,7%). Do wystąpienia tego typu kryzysu przyznało się 15,1% ankietowanych. Ponadto co dziesiąty uczestnik badania nie potrafił jednoznacznie odpowiedzieć na tak postawione pytanie, gdyż nie posiadał wiedzy w tym zakresie. Wyniki wskazują, że zjawisko to stało się powszechne. Fake newsy wywołują sytuacje kryzysowe, powodują ich rozprzestrzenianie się i przenoszenie na różne inne pola eksploatacji, a często także eskalację.

Tabela 21. Odpowiedź na pytanie: „Czy Pana/i firma w ostatnich 12 miesiącach doświadczyła sytuacji kryzysowej związanej z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat (tzw. fake newsów)?” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Tak	Nie	Nie wiem
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	10	20,0	70,0	10,0
	menedżer	131	13,0	78,6	8,4
	inne	163	16,6	71,8	11,7
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	129	17,8	70,5	11,6
	handel	25	0,0	92,0	8,0
	usługi	122	16,4	76,2	7,4
	inne	28	10,7	71,4	17,9
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	55	25,5	61,8	12,7
	ogólnopolski	76	6,6	85,5	7,9
	międzynarodowy	173	15,6	74,0	10,4*
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	236	14,8	73,7	11,4
	nie	58	17,2	77,6	5,2
	nie wiem	10	10,0	80,0	10,0
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	94	9,6	83,0	7,4
	nie	190	18,9	70,0	11,1
	nie wiem	20	5,0	80,0	15,0
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	62	24,2	64,5	11,3
	nie	242	12,8	77,3	9,9
Wskaźnik ogólny		304	15,1	74,7	10,2

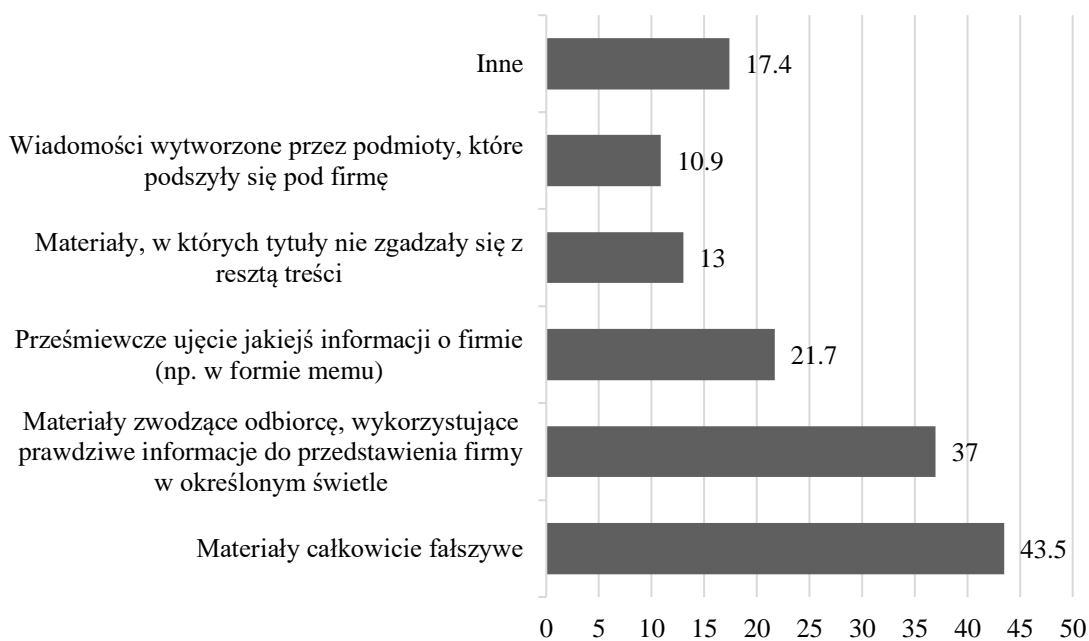
Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o doświadczenie w ciągu ostatnich 12 miesięcy kryzysu wizerunkowego wywołanego przez pojawienie się fake newsów dotyczących firmy, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na zasięg prowadzonej działalności (Chi-kwadrat = 10,748, $p = 0,030$, V Kramera = 0,188): istotnie częściej

z tego typu problemami musiały mierzyć się przedsiębiorstwa prowadzące działalność o zasięgu regionalnym.

Respondentów, którzy zadeklarowali, że reprezentowana przez nich firma w ostatnim roku zmagala się z kryzysem wywołanym nieprawdziwymi informacjami, poproszono o wskazanie, jaki był to rodzaj fake newsa (wykres 39).



Wykres 39. Które z rodzajów fake newsów dotknęły Pana/i przedsiębiorstwo? N = 46 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Respondenci, którzy zadeklarowali, że ich firma doświadczyła kryzysu spowodowanego fake newsami, najczęściej wskazywali, że były to całkowicie fałszywe informacje o przedsiębiorstwie (43,5%). Nieco mniej wskazań odnotowano w przypadku materiałów zwodzących odbiorcę, wykorzystujących prawdziwe informacje do przedstawienia firmy w określonym świetle (37%), natomiast prześmiewcze ujęcie jakiejś informacji (np. memy) wybrało 21,7% respondentów. Najrzadziej z kolei fake newsy dotyczyły tytułów, które nie zgadzały się z treścią, i wiadomości wytworzonych przez podmioty podszywające się pod spółki – odpowiednio 13% i 10,9% wskazań. Ponadto 17,4% badanych wskazało na inne formy szkodliwości fake newsów.

Tabela 22. Odpowiedź na pytanie: „Które z rodzajów fake newsów dotknęły Pana/i przedsiębiorstwo?” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Prześmiewcze ujęcie jakiejś informacji o firmie (np. w formie memu)	Materiały, w których tytuły nie zgadzały się z resztą treści	Materiały zwodzące odbiorcę, wykorzystujące prawdziwe informacje do przedstawienia firmy w określonym świetle
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	2	50,0	50,0	0,0
	menedżer	17	17,6	17,6	29,4
	inne	27	22,2	7,4	44,4
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	23	17,4	13,0	30,4
	handel	0	–	–	–
	usługi	20	30,0	15,0	45,0
	inne	3	0,0	0,0	33,3
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	14	28,6	21,4	64,3
	ogólnopolski	5	20,0	0,0	20,0
	międzynarodowy	27	18,5	11,1	25,9*
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	35	22,9	14,3	42,9
	nie	10	20,0	10,0	20,0
	nie wiem	1	0,0	0,0	0,0
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	9	11,1	0,0	33,3
	nie	36	22,2	16,7	36,1
	nie wiem	1	100,0	0,0	100,0
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	15	20,0	13,3	40,0
	nie	31	22,6	12,9	35,5
Wskaźnik ogólny		46	21,7	13,0	37,0

Czynniki różnicujące		N	Materiały całkowicie fałszywe	Wiadomości wytworzone przez podmioty, które podszyły się pod firmę	Inne
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	2	50,0	50,0	0,0
	menedżer	17	41,2	11,8	23,5
	inne	27	44,4	7,4	14,8
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	23	47,8	13,0	17,4
	handel	0	–	–	–
	usługi	20	40,0	10,0	15,0
	inne	3	33,3	0,0	33,3
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	14	42,9	14,3	7,1
	ogólnopolski	5	40,0	0,0	40,0
	międzynarodowy	27	44,4	11,1	18,5
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	35	42,9	11,4	14,3
	nie	10	40,0	0,0	30,0
	nie wiem	1	100,0	100,0**	0,0
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	9	55,6	22,2	22,2
	nie	36	41,7	8,3	16,7
	nie wiem	1	0,0	0,0	0,0
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	15	53,3	6,7	6,7
	nie	31	38,7	12,9	22,6
Wskaźnik ogólny		46	43,5	10,9	17,4

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

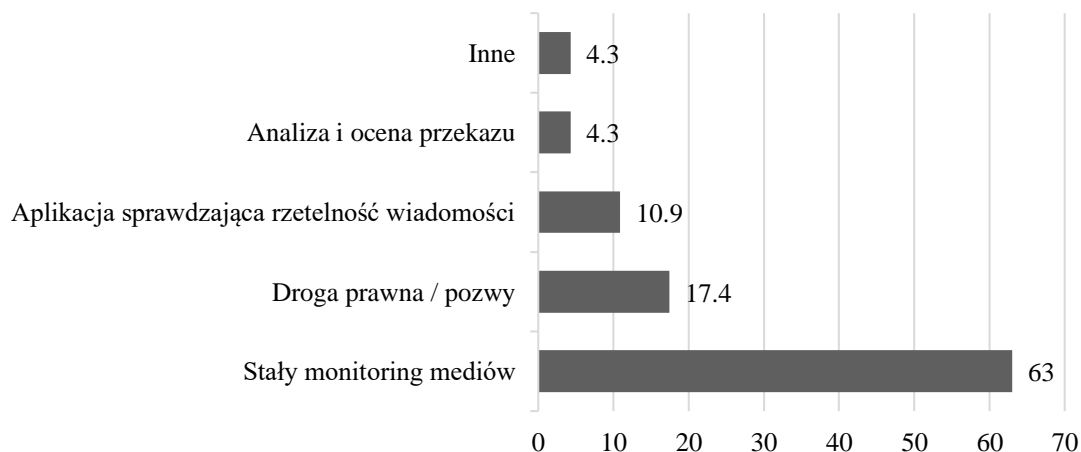
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o odpowiedź: „Materiały zwodzące odbiorcę, wykorzystujące prawdziwe informacje do przedstawienia firmy w określonym świetle”, zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na zasięg prowadzonej działalności (Chi-kwadrat = 6,515, p = 0,038, V Kramera = 0,376): istotnie częściej wskazywali ją reprezentanci firm o zasięgu regionalnym.

Natomiast w przypadku odpowiedzi: „Wiadomości wytworzone przez podmioty, które podszyły się pod firmę” istotne statystycznie zależności wystąpiły z uwagi na prowadzenie sprzedaży produktów lub usług przynajmniej w jednej placówce fizycznej (Chi-kwadrat = 9,431, p = 0,009, V Kramera = 0,453): istotnie częściej wskazywali ją respondenci, którzy nie posiadają wiedzy, czy ich firma prowadzi tego typu sprzedaż.

W dalszej części badania tych jego uczestników, którzy zadeklarowali, że ich firma w ostatnim roku doświadczyła kryzysu spowodowanego fake newsami, zapytano o skuteczność różnych sposobów radzenia sobie z tym zjawiskiem (wykres 40).

Stały monitoring mediów został uznany przez niemal dwie trzecie uczestników badania (63%) za najbardziej skuteczny sposób radzenia sobie z fake newsami. Co prawda jest to narzędzie, które pozwala tylko wykryć fałszywe informacje, jednak z badań wynika, że respondenci traktują ten fakt jako podstawę do dalszych działań. Reakcja jest następstwem wykrycia, dlatego monitoring faktycznie może być wsparciem, choć nie zastąpi samej reakcji.



Wykres 40. Który sposób radzenia sobie z fake newsami uważa Pan/i za najbardziej skuteczny?
N = 46 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zdecydowanie niższe wyniki uzyskały odpowiedzi: droga prawna / pozwy (17,4%) oraz aplikacja sprawdzająca rzetelność wiadomości (10,9%). Z kolei za najmniej

skuteczny sposób radzenia sobie z fake newsami respondenci uznali analizę i ocenę przekazu – tę odpowiedź wskazało zaledwie 4,3% uczestników badania.

Tabela 23. Odpowiedź na pytanie: „Który sposób radzenia sobie z fake newsami uważa Pan/i za najbardziej skuteczny?” a profil respondentów (w %)

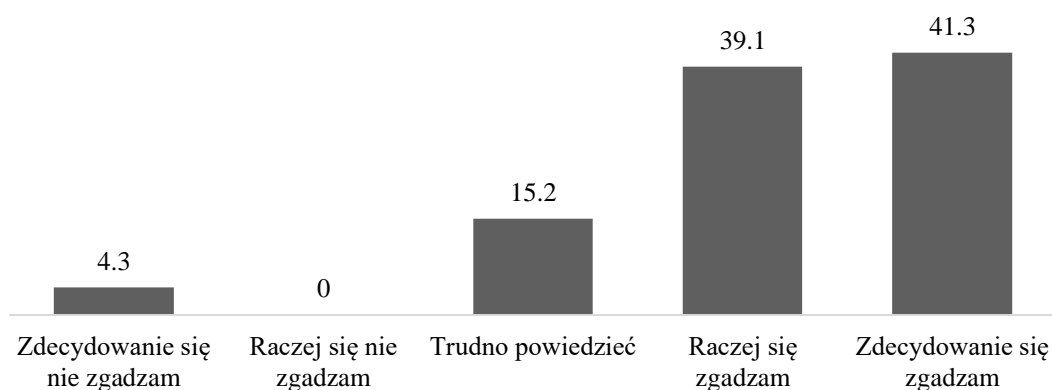
Czynniki różnicujące		N	Aplikacja sprawdzająca rzetelność wiadomości	Analiza i ocena przekazu	Stały monitoring mediów	Droga prawna / pozwy	Inne
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	2	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	menedżer	17	5,9	11,8	70,6	11,8	0,0
	inne	27	14,8	0,0	55,6	22,2	7,4
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	23	8,7	4,3	65,2	17,4	4,3
	handel	0	–	–	–	–	–
	usługi	20	15,0	5,0	60,0	15,0	5,0
	inne	3	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	14	21,4	0,0	50,0	21,4	7,1
	ogólnopolski	5	20,0	0,0	60,0	20,0	0,0
	międzynarodowy	27	3,7	7,4	70,4	14,8	3,7
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	35	14,3	0,0	62,9	22,9	0,0
	nie	10	0,0	20,0	60,0	0,0	20,0
	nie wiem	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0*
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	9	11,1	0,0	77,8	11,1	0,0
	nie	36	8,3	5,6	61,1	19,4	5,6
	nie wiem	1	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	15	13,3	13,3	53,3	20,0	0,0
	nie	31	9,7	0,0	67,7	16,1	6,5
Wskaźnik ogólny		46	10,9	4,3	63,0	17,4	4,3

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o sposoby radzenia sobie z fake newsami, istotne statystycznie zależności zaobserwowano ze względu na prowadzenie sprzedaży produktów/usług w przynajmniej jednej placówce fizycznej (Chi-kwadrat = 18,717, $p = 0,016$, V Kramera = 0,638): przedstawiciele firm zbywających swoje towary w ten sposób istotnie częściej wskazywali na aplikacje sprawdzające rzetelność wiadomości oraz drogę prawną / pozwy, a reprezentanci przedsiębiorstw nieprowadzących takiej sprzedaży istotnie częściej wybierali analizę i ocenę przekazu oraz inne sposoby, natomiast osoby nieposiadające wiedzy w tej kwestii istotnie częściej deklarowały, że najbardziej skutecznym sposobem radzenia sobie z fake newsami jest stały monitoring mediów.

W dalszej części badania uczestników poproszono o ustosunkowanie się do kilku stwierdzeń dotyczących fałszywych informacji. W pierwszej kolejności respondentów zapytano, czy sądzą, że fake newsy stanowią coraz większe zagrożenie dla bieżącej działalności przedsiębiorstw (wykres 41).



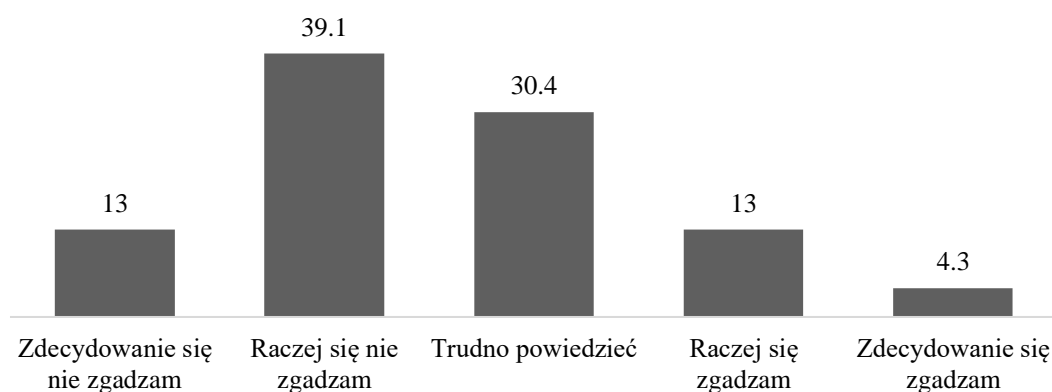
Wykres 41. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Fake newsy stanowią coraz większe zagrożenie dla bieżącej działalności przedsiębiorstw”? N = 46 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zdecydowana większość respondentów (80,4%) przyznała, że według nich zjawisko to stanowi coraz większe zagrożenie dla bieżącej działalności przedsiębiorstw. Przeciwnego zdania było zaledwie 4,3% ankietowanych. Ponadto 15,2% badanych nie potrafiło ustosunkować się do tego twierdzenia i wskazało odpowiedź neutralną. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 4,13 punktu.

Jeśli chodzi o stwierdzenie: „Fake newsy stanowią coraz większe zagrożenie dla bieżącej działalności przedsiębiorstw”, nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Rozkład odpowiedzi dotyczący kolejnego stwierdzenia, które brzmiało: „Nasza firma często ma styczność z rozpowszechnianiem w sieci / mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat”, zaprezentowano na wykresie 42.



Wykres 42. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma często ma styczność z rozpowszechnianiem w sieci / mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat”? N = 46 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Do wysokiej częstotliwości rozpowszechniania się w sieci / mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na temat reprezentowanych przez nich firm przyznało się 17,3% ankietowanych. Z kolei ponad połowa respondentów (52,1%) uznała, że przedsiębiorstwa, w których pracują, nie spotykają się często z takimi problemami. Ponadto 30,4% badanych nie wypowiedziało się jednoznacznie w tej kwestii. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 wyniosła w tym przypadku 2,57 punktu.

Jeśli chodzi o stwierdzenie: „Nasza firma ma styczność z rozpowszechnianiem w sieci / mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat”, zaobserwowano istotne statystycznie zależności z uwagi na zasięg działalności przedsiębiorstwa (H Kruskala-Wallis = 7,561, $p = 0,023$) (tab. 24).

Tabela 24. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma często ma styczność z rozpowszechnianiem w sieci / mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat” a profil respondentów (w %)

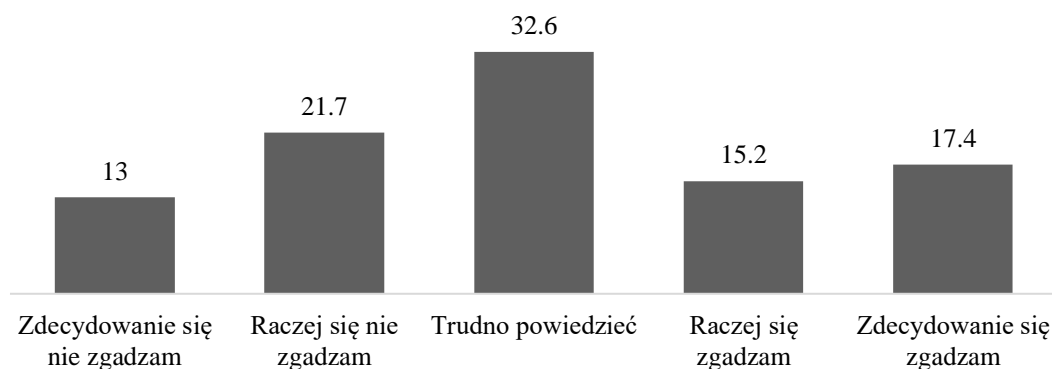
Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	2	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	2,00
	menedżer	17	11,8	58,8	23,5	5,9	0,0	2,24
	inne	27	14,8	22,2	37,0	18,5	7,4	2,81
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	23	8,7	47,8	30,4	13,0	0,0	2,48
	handel	0	–	–	–	–	–	–
	usługi	20	15,0	30,0	35,0	15,0	5,0	2,65
	inne	3	33,3	33,3	0,0	0,0	33,3	2,67
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	14	7,1	14,3	50,0	21,4	7,1	3,07
	ogólnopolski	5	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	3,00
	międzynarodowy	27	14,8	55,6	22,2	7,4	0,0	2,22*
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	35	8,6	45,7	34,3	8,6	2,9	2,51
	nie	10	30,0	20,0	20,0	20,0	10,0	2,60
	nie wiem	1	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	4,00
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	9	11,1	44,4	22,2	11,1	11,1	2,67
	nie	36	13,9	38,9	30,6	13,9	2,8	2,53
	nie wiem	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,00
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	15	26,7	20,0	26,7	26,7	0,0	2,53
	nie	31	6,5	48,4	32,3	6,5	6,5	2,58
Wskaźnik ogólny		46	13,0	39,1	30,4	13,0	4,3	2,57

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Istotnie częściej ze stwierdzeniem, że firma często ma styczność z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat, zgadzali się reprezentanci przedsiębiorstw o zasięgu regionalnym względem międzynarodowego (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,85 i istotności $p = 0,031$).

Kolejne stwierdzenie dotyczyło realnego wpływu na pogorszenie się wizerunku firmy, będącego następstwem występowania fake newsów (wykres 43).

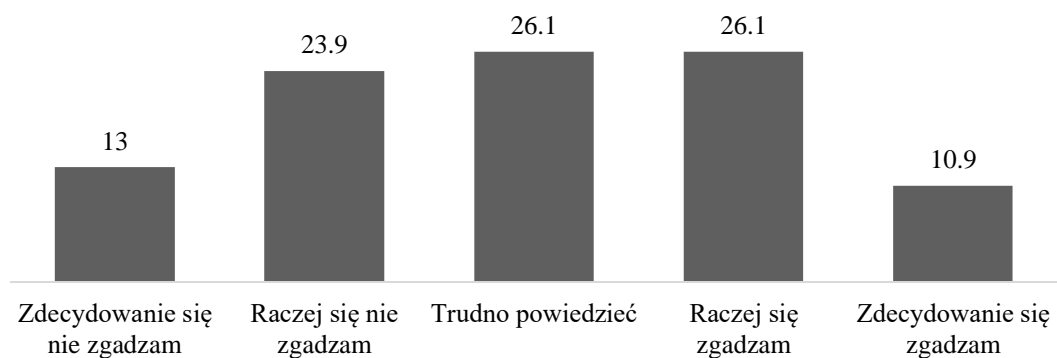


Wykres 43. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Występowanie zjawiska fake newsów realnie wpływa na pogorszenie się wizerunku naszej firmy”? N = 46 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

W tej kwestii odpowiedzi w poszczególnych grupach uplasowały się na podobnym poziomie. Prawie jedna trzecia uczestników badania (32,6%) zgodziła się z tym stwierdzeniem. Taki sam odsetek respondentów nie umiał udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Ponadto nieco ponad jedna trzecia ankietowanych (34,7%) nie podziela tej opinii. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 3,02 punktu. Jeśli chodzi o stwierdzenie: „Występowanie zjawiska fake newsów realnie wpływa na pogorszenie wizerunku naszej firmy”, nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie zależności ze względu na profil respondentów.

Ostatnia kwestia w tym bloku pytań dotyczyła stałego przygotowywania się firmy na wystąpienie zjawiska fake newsów skierowanego w jej stronę (wykres 44). Zdania w tej kwestii były podzielone.



Wykres 44. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Stale przygotowujemy się na wystąpienie zjawiska fake newsów skierowanego w naszą firmę”? N = 46 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Niemal tyle samo uczestników badania zgodziło się z tym stwierdzeniem i je zanegowało (odpowiednio 37% i 36,9%). Ponadto 26,1% respondentów nie wyraziło jednoznacznej opinii i odpowiedziało neutralnie. Średnia porządkowa mierzona na skali 1–5 dla tego pytania wyniosła 2,98 punktu.

Tabela 25. Stosunek do stwierdzenia: „Stale przygotowujemy się na wystąpienie zjawiska fake newsów skierowanego w naszą firmę” a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	2	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	2,00
	menedżer	17	5,9	41,2	17,6	29,4	5,9	2,88
	inne	27	18,5	7,4	33,3	25,9	14,8	3,11
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	23	13,0	26,1	21,7	30,4	8,7	2,96
	handel	0	–	–	–	–	–	–
	usługi	20	15,0	25,0	30,0	20,0	10,0	2,85
	inne	3	0,0	0,0	33,3	33,3	33,3	4,00
	regionalny	14	14,3	21,4	42,9	14,3	7,1	2,79
	ogólnopolski	5	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	3,00

Czynniki różnicujące		N	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Średnia (skala 1–5)
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	międzynarodowy	27	11,1	25,9	18,5	33,3	11,1	3,07
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	35	11,4	31,4	28,6	22,9	5,7	2,80
	nie	10	20,0	0,0	20,0	30,0	30,0	3,50
	nie wiem	1	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	4,00
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	9	11,1	22,2	22,2	33,3	11,1	3,11
	nie	36	13,9	22,2	27,8	25,0	11,1	2,97
	nie wiem	1	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	2,00
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	15	13,3	6,7	20,0	40,0	20,0	3,47
	nie	31	12,9	32,3	29,0	19,4	6,5	2,74*
Wskaźnik ogólny		46	13,0	23,9	26,1	26,1	10,9	2,98

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

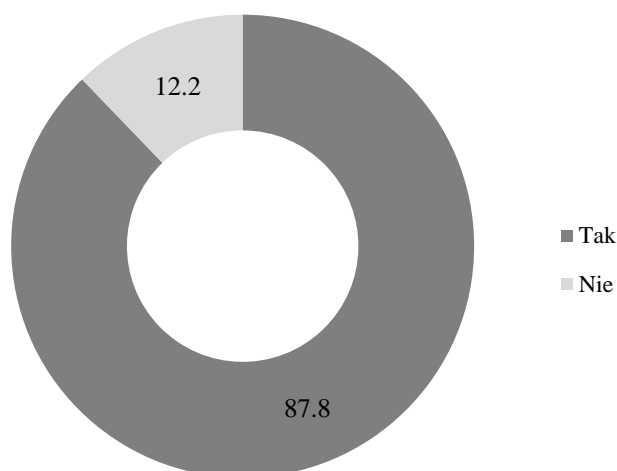
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o stwierdzenie: „Stale przygotowujemy się na wystąpienie zjawiska fake newsów skierowanego w naszą firmę”, istotne statystycznie zależności wystąpiły ze względu na doświadczenie kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (U Manna-Whitneya = 150,5, $p = 0,048$): istotnie częściej z tym zdaniem zgadzali się reprezentanci przedsiębiorstw, które w niedalekiej przeszłości doświadczyły tego typu trudności.

5.2.7. Analizy uzupełniające – wskaźniki

W ramach badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wykonano także analizę dodatkową. W ten sposób określone zostały zakresy działań prowadzonych

przez firmy w mediach społecznościowych. W pierwszej kolejności zbadano, czy przedsiębiorstwa aktywnie działają w social mediach (wykres 45).



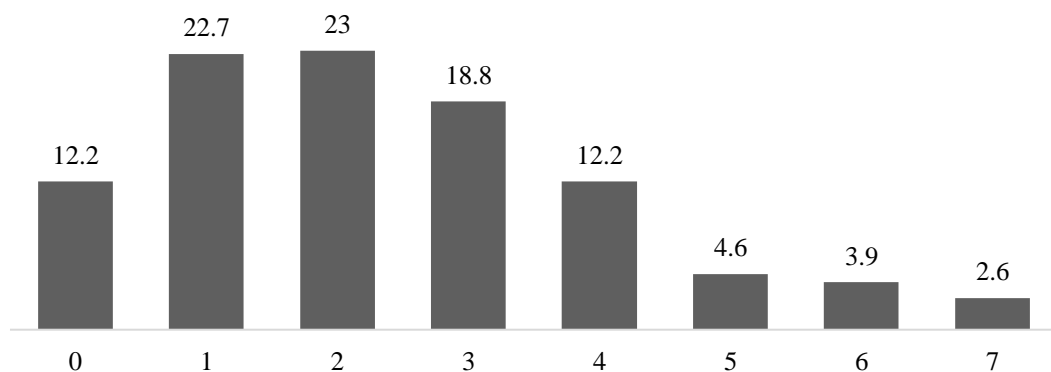
Wykres 45. Posiadanie przez firmę profilu w co najmniej jednym medium społecznościowym, N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Wyniki pokazały, iż zdecydowana większość badanych podmiotów (87,8%) w chwili przeprowadzenia ankiety posiadała profil na co najmniej jednym portalu społecznościowym. Żadnej aktywności w mediach społecznościowych nie wykazywało 12,2% przedsiębiorstw. Odpowiedzi zestawiono z profilem respondentów i zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na sprzedaż produktów/usług przez internet (Chi-kwadrat = 6,328, $p = 0,042$, V Kramera = 0,144): aktywność w social mediach istotnie częściej deklarowali respondenci, którzy nie posiadali wiedzy w tej kwestii.

Idąc dalej, poszukiwano odpowiedzi na pytanie dotyczące liczby portali społecznościowych, w których firmy wykazują aktywność, prowadząc swoje profile (wykres 46).

Biorące udział w badaniu osoby najczęściej deklarowały, że reprezentowane przez nie przedsiębiorstwa posiadają profil w dwóch serwisach społecznościowych (23% wskazań). Nieznacznie mniejszy odsetek firm skupia swoją działalność wyłącznie w jednym medium społecznościowym (22,7%). Warto również zwrócić uwagę, że 2,6% przedsiębiorstw jest aktywnych w siedmiu social mediach.

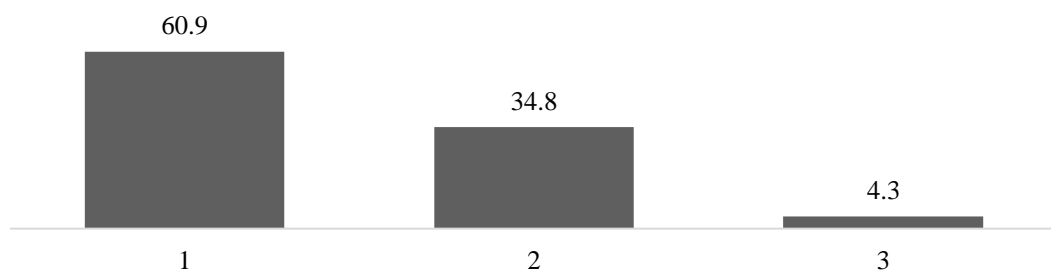


Wykres 46. Liczba portali społecznościowych, w których firma prowadzi swój profil, N = 304 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zestawiając liczbę portali społecznościowych, w których firmy prowadzą swoje działania, z profilem respondentów, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na sprzedaż produktów/usług w placówce fizycznej (H Kruskala-Wallisa = 7,985, $p = 0,018$): istotnie wyższe liczby wskazywali respondenci, których pracodawcy nie prowadzą takiej sprzedaży.

Kolejnym obszarem poddanym badaniom były doświadczenia w zakresie fake newsów, jakie dotknęły badane przedsiębiorstwa. Pogłębiono ten temat, pytając respondentów o to, ile razy w ciągu ostatnich 12 miesięcy reprezentowane przez nich firmy zmagaly się z negatywnymi konsekwencjami tego zjawiska (wykres 47).



Wykres 47. Liczba fake newsów, które dotknęły przedsiębiorstwo, N = 46 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Trzech na pięciu uczestników badania (60,9%), których firma doświadczyła w niedawnej przeszłości kryzysu, zadeklarowało tylko jedno zdarzenie o takim wymiarze. Jest to jednak bardzo zauważalny problem i ta kwestia wymaga dużej czujności ze strony podmiotów gospodarczych, które nie tylko muszą monitorować media, kontrolując efekty własnych działań, ale także przygotowywać się na wypadek

wystąpienia negatywnych zdarzeń wywołanych fake newsami. Nie ma możliwości przewidzenia, z jakiego rodzaju fałszywymi informacjami przedsiębiorstwo się zetknie, ale kluczowe są reakcje, umiejętne działania, które mają czynić wizerunek firmy bezpiecznym lub doprowadzić do szybkiego sprostowania, gdy do potencjalnie krytycznego w skutkach wycieku nieprawdziwych danych dojdzie. Jedna trzecia respondentów (34,8%) przyznała, że reprezentowany przez nich podmiot w ostatnim roku dwa razy musiał zmagać się z kryzysem wywołanym fake newsami. Ponadto występowanie trzech takich sytuacji wskazał jeden uczestnik badania.

Tabela 26. Liczba fake newsów, które dotknęły przedsiębiorstwo, a profil respondentów (w %)

Czynniki różnicujące		N	1	2	3	Średnia
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	2	0,0	100,0	0,0	2,0
	menedżer	17	64,7	29,4	5,9	1,4
	inne	27	63,0	33,3	3,7	1,4
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	23	65,2	30,4	4,3	1,4
	handel	0	–	–	–	–
	usługi	20	50,0	45,0	5,0	1,6
	inne	3	100,0	0,0	0,0	1,0
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	14	28,6	64,3	7,1	1,8
	ogólnopolski	5	80,0	20,0	0,0	1,2
	międzynarodowy	27	74,1	22,2	3,7	1,3*
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	35	57,1	37,1	5,7	1,5
	nie	10	80,0	20,0	0,0	1,2
	nie wiem	1	0,0	100,0	0,0	2,0
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	9	66,7	22,2	11,1	1,4
	nie	36	61,1	36,1	2,8	1,4
	nie wiem	1	0,0	100,0	0,0	2,0
	tak	15	60,0	40,0	0,0	1,4

Czynniki różnicujące		N	1	2	3	Średnia
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	nie	31	61,3	32,3	6,5	1,5
Wskaźnik ogólny		46	60,9	34,8	4,3	1,4

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zestawiając liczbę fake newsów, które dotknęły przedsiębiorstwo, z profilem respondentów, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na zasięg działalności firmy (H Kruskala-Wallis = 8,338, $p = 0,015$): istotnie więcej tego typu zjawisk zadeklarowały osoby reprezentujące podmioty o zasięgu regionalnym względem międzynarodowego (test post hoc Bonferroni przy różnicy średnich 0,5 i istotności $p = 0,028$).

W tabeli 27 zaprezentowano zależności między profilem uczestników badania a wskaźnikiem „Rola mediów społecznościowych”, który zbudowano na podstawie wyników obrazujących stosunek respondentów do następujących stwierdzeń:

- komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności naszej firmy;
- w ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikowania mojej firmy z otoczeniem;
- w ciągu ostatnich dwóch lat w mojej firmie więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych;
- obserwuję stały wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw.

Wskaźnik ten przedstawiony został jako średni wynik na skali 1–5, a jego interpretacja jest następująca: wraz ze wzrostem średniego wyniku wskaźnika rośnie przekonanie respondenta o większej roli, jaką obecnie w firmach odgrywiają media społecznościowe.

Tabela 27. Wskaźnik „Rola mediów społecznościowych” a profil respondentów (skala 1–5)

Czynniki różnicujące		N	Wskaźnik
Stanowisko respondenta	zarząd/właściciel	10	2,68
	menedżer	131	3,55
	inne	163	3,93***
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	produkcja	129	3,60
	handel	25	3,48
	usługi	122	3,81
	inne	28	4,13*
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	regionalny	55	3,83
	ogólnopolski	76	3,76
	międzynarodowy	173	3,68
Sprzedaż produktów/usług w placówce	tak	236	3,69
	nie	58	3,81
	nie wiem	10	4,05
Sprzedaż produktów/usług przez internet	tak	94	3,86
	nie	190	3,63
	nie wiem	20	4,04
Kryzys wizerunkowy w ostatnich dwóch latach	tak	62	4,05
	nie	242	3,64**
Wskaźnik ogólny		304	3,72

Różnice międzygrupowe istotne na poziomie * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przedsiębiorstw.

Zestawiając wskaźnik „Rola mediów społecznościowych” z profilem respondentów, zaobserwowano istotne statystycznie zależności ze względu na:

- stanowisko respondenta (H Kruskala-Wallis = 17,179, $p < 0,001$): istotnie wyższy wynik osiągnęły osoby zatrudnione na stanowiskach innych niż wymienione względem pełniących funkcję menedżera (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,38 i istotności $p = 0,002$) oraz

zarządu/właściciela (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 1,25 i istotności $p < 0,001$), a także menedżerowie względem zarządu/właścicieli (test post hoc Bonferroniego przy różnicy średnich 0,87 i istotności $p = 0,017$);

- rodzaj działalności przedsiębiorstwa (H Kruskala-Wallisa = 9,736, $p = 0,021$): istotnie wyższy wynik osiągnęli reprezentanci firm prowadzących inny rodzaj działalności niż wymienione;
- doświadczenie kryzysu wizerunkowego w ostatnich dwóch latach (U Manna-Whitneya = 5720,500, $p = 0,004$): istotnie wyższy wynik osiągnęły osoby deklarujące, że ich przedsiębiorstwa doświadczyły we wskazanym czasie tego typu trudności.

Zaprezentowane wyniki badań są spójne z celami, jakie założono we wstępie, zgodne z hipotezami przyjętymi na początku rozprawy i pozwalają odpowiedzieć na pytania problemowe, które stanowiły trzon analiz przeprowadzonych w niniejszej dysertacji. Ostateczne wnioski oraz oceny i odniesienie się do hipotez zaprezentowano w podsumowaniu.

5.3. Prezentacja wyników badań jakościowych

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji miały również wymiar jakościowy. W rozmowach z pięcioma osobami, które uczestniczyły w IDI, poruszono wiele zagadnień, wśród których kluczowe znaczenie miały takie obszary, jak wpływ social mediów na działania operacyjne firm i organizacji ze szczególnym uwzględnieniem korzyści, jakie daje komunikacja realizowana za ich pośrednictwem. Zidentyfikowano podstawowe parametry (przyczyny i skutki) kryzysów wizerunkowych w zależności od miejsca zaistnienia przyczyny. Omówiono również temat działań prewencyjnych zmierzających do wykrywania zagrożeń wizerunkowych i podejmowania aktywności, gdy dojdzie do wystąpienia kryzysu. Oceniono też, co wyróżnia kryzys w mediach społecznościowych na tle pozostałych zdarzeń tego typu. Oprócz wskazanych zagadnień poruszano także temat monitoringu mediów jako wsparcia przy wykrywaniu kryzysów wizerunkowych. Omawiano ponadto procedury w kontekście działań podejmowanych podczas sytuacji problemowych.

5.3.1. Wpływ social mediów na działania operacyjne organizacji

Badani wskazywali, iż wpływ social mediów uzależniony jest od wielu czynników, w tym od rodzaju działalności. Menedżer z branży technologicznej zauważył: „W mojej ocenie bardzo dużą rolę odgrywa, czy to jest biznes B2B czy B2C. Od razu implikuje to, jakie media społecznościowe dobierasz, przykładowo – nas kompletnie nie interesuje Facebook. To nie jest medium dla nas, my się nie musimy komunikować z widzem końcowym, bo w naszej orbicie zainteresowań są więksi interesariusze, którzy są wokół nas... nasi klienci, partnerzy biznesowi, media, dziennikarze. Więc dlatego korzystamy w zasadzie z trzech rodzajów mediów społecznościowych – LinkedIn, YouTube, Twitter”. Są zatem firmy, dla których istotne jest wykorzystywanie tylko określonych rodzajów mediów z uwagi na specyfikę ich działania. Niektóre podmioty nie wykazują aktywności na Instagramie czy Facebooku. Cele, które chcą osiągnąć przedsiębiorstwa (między innymi budowanie wizerunku czy relacji), determinują podejmowane przez nie decyzje w tym zakresie. Niektóre podmioty podejmują aktywność w obszarze social mediów po przejściu kryzysu. Wnioski te potwierdza przedstawiciel świata nauki: „Fakt, czy firma będzie korzystała z wybranych, czy ze wszystkich mediów społecznościowych, zależy głównie od tego, kto jest naszym odbiorcą, kto i do kogo firma komunikuje”. Oznacza to, że ostateczny dobór mediów do komunikowania jest uzależniony od wielu zmiennych, w tym założonych przez firmę celów czy przyjętych planów strategicznych. Menedżer do spraw public relations w instytucji publicznej zauważa, iż: „social media raczej nie mają wpływu na działania operacyjne. [...] idzie to w drugą stronę – to, co my operacyjnie robimy, komunikujemy za pomocą mediów społecznościowych. Ta obserwacja jest widoczna w początkowych wynikach badań ilościowych – tam widać, że chęć dwustronnej komunikacji nie jest dominująca.

Jakie korzyści daje komunikacja? Moim zdaniem największą wartością, jaka jest z korzystania z mediów społecznościowych, to jest tworzenie własnych kanałów komunikacji, własnych mediów, gdzie mamy możliwość docierania do swoich interesariuszy, klientów [...]. Jeżeli mamy coś do powiedzenia, mamy do przekazania jakiś komunikat, to nie musimy prosić dziennikarza, nie musimy wykupywać ogłoszenia, reklamy, tylko mamy naturalny dostęp do interesariuszy. To jest taka największa korzyść moim zdaniem. No i czas przede wszystkim – robimy to w czasie rzeczywistym, więc to jest w dzisiejszych czasach bardzo, bardzo ważne”. Mówiąc o mediach własnych, badany wskazuje profile firmy w mediach społecznościowych, takich jak Twitter, Facebook, ale

także własną platformę blogową, która daje możliwość publikowania dedykowanych treści tematycznie ważnych z punktu widzenia instytucji.

Menedżer przez lata pracujący w spółkach z branży paliwowej wskazuje, iż social media mają ważny wpływ na całość działań prowadzonych przez firmy: „Oprócz wpływu na działania marketingowe i komunikacyjne (zależy oczywiście od tego, jaka to jest firma, w jakim segmencie i w jaki sposób funkcjonuje) wywierają znaczny wpływ na działania, szczególnie w obecnych czasach, kiedy duża część działalności firm sprzedażowych i produkcyjnych jest w dużej mierze przez e-commerce powodowana”. Jako przykład respondent podaje Ubera. W jego opinii jest to firma stworzona w oparciu o tego typu działania, której wszystkie aktywności bazują na e-commerce, a także social mediach. Uczestnik badania zauważa również, że przedsiębiorstwo może uzyskać znaczne korzyści, działając aktywnie w mediach społecznościowych. Aby jednak to się stało, konieczne staje się odpowiednie określenie grup docelowych.

Według menedżera odpowiadającego za komunikowanie u operatora sieci telefonicznej social media mają ważny i rosnący wpływ na działania operacyjne przedsiębiorstw. Social media według niego to: „równoległy internet, taka przestrzeń medialna, gdzie procesy są też ustawione w dużej mierze pod social media, np. klienckie”. Respondent wskazuje również, iż portale społecznościowe umożliwiają bezpośredni kontakt z wieloma interesariuszami, a szczególnie z klientami.

Uczestnicy badania zwracają uwagę, że korzyścią, jaką uzyskuje się, działając aktywnie w social mediach, jest budowanie wizerunku. Nie jest to już tylko kanał w rozumieniu przepływu informacji czy przekazywania komunikatów perswazyjnych, chociaż firmy bardzo dużo działań w tym zakresie podejmują. Social media są obecnie źródłem pozyskiwania informacji, ale również budowania na ich podstawie wiedzy.

Menedżer odpowiadający za komunikowanie u operatora sieci telefonicznej wskazuje, iż z jego perspektywy kluczowe znaczenie odgrywa LinkedIn, szczególnie w relacjach B2B. Rozmówca dodaje, iż ten portal jego zdaniem ma charakter wybitnie HR-owy. W dalszej części wypowiedzi zauważa: „choć prywatnie go bardzo nie lubię, bo to trochę taka tablica ogłoszeń o pracę, ale generalnie tak, LinkedIn jest miejscem B2B, HR-u i często zarządów”. Według niego niektóre firmy potrzebują szerokiego spojrzenia, a wtedy oprócz social mediów na pierwszy plan wysuwa się między innymi platforma blogowa.

Ten sam rozmówca zauważa: „Kilkanaście lat temu zbudowaliśmy platformę blogową, żeby komunikować o rzeczach trudnych – często finansowych, korporacyjnych,

cięższych, ale w sposób lekki – również np. giełdowych, ale w sposób przestępny. I to był nasz pierwszy krok. Blogi może dzisiaj nie są aż tak popularne, chociaż może są, tylko trochę w innej formie to przebiega, bo często bardzo social media się odwołują do blogowych form – na blogu masz dłuższą formę, a w social mediach zamieszczasz krótszą i odnosisz się. [...] Blog jest taką formą publicystyki korporacyjnej – my to dzisiaj uprawiamy. Ten blog się zmienia, rozwija, ewoluuje, ale to on był pierwszy”. Badany dostrzega, że po stworzeniu bloga obudowywany był on wszystkimi innymi istotnymi kanałami, takimi jak Twitter, Facebook, LinkedIn. Realizowano to w ramach rozwijania świadomego podejścia do social mediów. Głównym argumentem, który przemawiał za blogiem, była sprawczość, co jest szczególnie ważne w firmach, które często mierzą się z kryzysami, gdzie konieczne jest szybkie i pełne komunikowanie własnego zdania.

Członek zarządu instytucji publicznej wskazuje, iż social media mają dzisiaj kluczowy wpływ na komunikację, dlatego że są pewnym barometrem nastrojów, które pojawiają się wokół i wobec przedsiębiorstwa, nastrojów zarówno konsumentów, jak i dziennikarzy oraz całego grona interesariuszy. Dzieje się tak z uwagi na ich dynamikę przekazu i prostotę formułowania myśli, komentarzy, opinii, ocen. „Poprzez media społecznościowe można w jakimś sensie badać, mierzyć w dalszej kolejności, jaka atmosfera panuje wokół danej firmy, produktu, usługi [...] czy wokół jakiejś postaci – lidera bądź menadżerów danej organizacji”.

Uzupełniając swoją wypowiedź, przywołany rozmówca dodaje, że przy wyborze mediów społecznościowych firma, którą zarządza, bierze pod uwagę to, jaki komunikat chce budować i z jakim przekazem chce wyjść do otoczenia.

5.3.2. Różnice pomiędzy kryzysami

Współcześnie sytuacje kryzysowe to naturalne zjawisko, które może dotknąć każdej organizacji. Wiele tego typu zdarzeń ma miejsce nie tylko w mediach tradycyjnych, ale i społecznościowych. Wśród wskazywanych przez uczestników badania głównych cech kryzysów w mediach społecznościowych znajdują się między innymi: dynamika, emocje, szybkość rozpowszechniania fake newsów. Kryzys w branżach niszowych niekoniecznie musi zainteresować szeroką opinię publiczną, jednak w sytuacji, gdy dojdzie do niego w mediach społecznościowych, nawet nieznaną dotychczas firmą, zyskuje rozpoznawalność, choć nie zawsze taką, na której zależy jej właścicielom lub

osobom zarządzającym. Jak wskazuje uczestniczący w badaniu menedżer z branży technologicznej: „Media społecznościowe mają potężną siłę rażenia, większą niż tradycyjne media, bo te nie zajmują się każdym tematem. Coś, co jest inicjowane w mediach społecznościowych, ma potencjał, żeby się rozprzestrzenić szeroko”.

Respondent pracujący wiele lat w spółkach z branży paliwowej zauważa, iż kryzysy, które powstają w świecie rzeczywistym, poza mediami społecznościowymi, na ogół mają istotniejszy charakter i większą wagę. Dotyczą kwestii związanych ze zdrowiem, życiem, bezpieczeństwem. W jego ocenie kryzysy, które powstają w mediach społecznościowych, na ogół związane są z zagadnieniami o mniejszym znaczeniu, jednak również zajmują wiele czasu i energii, a ponadto potrafią doprowadzić duże przedsięwzięcia do bankructwa. Jak wskazuje badany, mają one jednak: „charakter bardziej emocjonalny i mniejszy kaliber”. Poszukując różnic, respondent podaje, iż te kryzysy, które rozgrywają się w świecie rzeczywistym, mają inną dynamikę, inny charakter. Zauważa, iż są one związane z jakimś konkretnym wydarzeniem, które miało miejsce. Wszystko, co się dzieje dalej, jest na ogół pochodną tej sytuacji. Kryzysy w mediach społecznościowych może wywołać jakieś relatywnie mało ważne wydarzenie, które później „powoduje większe i kolejne większe, i kolejne jeszcze większe”. Respondent dostrzega, iż zarówno w jednym, jak i drugim przypadku zdarzają się wyjątki. Jednak jego zdaniem „kryzys offline to jednorazowe wydarzenie, a w mediach społecznościowych ogólnie online potrafi czy to trwać, czy to wybuchać większymi odsłonami w zależności od tego, kto się do niego dołącza”.

Według menedżera z doświadczeniem w branży paliwowej kryzysy w mediach społecznościowych zwykle są związane z kwestiami reputacyjno-wizerunkowymi. „One mają bardziej emocjonalny charakter – związane są z silniejszym zabarwieniem emocjonalnym. To też wiąże się z samymi mediami. Ludzie nie mają takich hamulców jak w świecie rzeczywistym i potrafią w tych mediach społecznościowych pisać [to, czego] normalnie by nie powiedzieli ani nie napisali na papierze”. Ten sam rozmówca zauważa, iż osoby inicjujące kryzysy, działające w mediach społecznościowych nie biorą odpowiedzialności za to, co komunikują. Świadomość odpowiedzialności za słowa pojawia się jego zdaniem dopiero na przykład w sytuacji, gdy oczerniona firma zaangażuje sztab prawników wobec osoby, która podjęła się działań negatywnych.

Badani wskazują również, iż kryzysy w mediach społecznościowych szybciej wybuchają, ale także szybciej gasną. Ta krzywa cyklu życia kryzysu w przypadku mediów społecznościowych jest bardzo ostra, ale krótka w aspekcie czasowym.

Dynamika kryzysu w social mediach jest silniejsza niż w mediach tradycyjnych. Jak zauważył menedżer z branży technologicznej: „[kryzys] nabiera dużej masy krytycznej, czyli angażuje jakąś tam sporą grupę ludzi, którzy siedzą w tych mediach społecznościowych, ale to się zapala i szybko gaśnie”. Zdaniem tego rozmówcy social media umożliwiają przenoszenie się kryzysów z jednego podmiotu na drugi, uaktywniają się one tam, gdzie jest większy potencjał. „Może się okazać zatem, że kryzys w firmie A nie będzie rozprzestrzeniany, gdyż w tym samym czasie firmie B przydarzy się zdarzenie o większej sile oddziaływania”.

Menedżer odpowiedzialny za komunikację w instytucji publicznej wskazuje z kolei: „wolałbym, żeby jakiś krytyczny artykuł był w »Parkiecie« na piątej stronie niż w internecie i na Twitterze, bo szybkość powielania takich komunikatów jest ogromna. Więc ja bym nie rozdzielał, bo tu kryzys jest kryzys niezależnie, czy to jest publikacja w gazecie, czy to jest telefon od influencera, czy osoby – dziennikarza, który ma duże zasięgi, czy jest to wpis na zasięgowym koncie w mediach społecznościowych”. Ten sam rozmówca zwraca uwagę na różnice w dynamice. „Dynamika to na pewno. Jedyne słowo, które mi jeszcze przychodzi do głowy, to bezrefleksyjność. Poważni ludzie – dziennikarze, publicyści, którzy jeżeli mieliby napisać coś w prasie drukowanej, jakiś artykuł, felieton, to prawdopodobnie pięć razy by się zastanowili, czy coś powielić, przytoczyć jakąś opinię sprawdzoną, natomiast na Twitterze wystarczy zrobić retweet i zbudować zasięg, no i to jest groźne”. Zdaniem tego uczestnika badania kryzysy różnicuje ich dynamika, ale także brak odpowiedzialności za słowo i za przekazywanie niesprawdzonych wiadomości, co jest charakterystyczne dla mediów społecznościowych. Istotnym czynnikiem wyróżniającym kryzysy, które rozgrywają się w social mediach, jest również język – „dużo bardziej brutalny, dużo mniej wyważony, bez refleksji”.

Według reprezentanta świata nauki media społecznościowe są kanałem, który pozwala na przyśpieszenie obiegu informacji, szczególnie negatywnych. „Social media działają jak pusta przestrzeń, która nagle wypełniana jest szeregiem informacji, które rozchodzą się na wszystkie strony, bo mają taką właśnie możliwość”. Podobnymi obserwacjami dzieli się menedżer odpowiadający za komunikowanie u operatora sieci telefonicznej. Uważa on, że social media to nie jest źródło, tylko kanał. „Kryzys ma zawsze źródło pozamedialne w mojej ocenie, natomiast media są jakby jego później nośnikiem. Nie potrafię sobie przypomnieć takiego kryzysu, więc ciężko mi powiedzieć, jaka jest różnica, dynamika [...] między nimi. Trzeba przyznać, że jest duża porównywalność tempa. Co jest też niezwykle, to jest bardzo szybki przepływ informacji z mediami społecznościowymi”.

Uczestnicy badania podczas analizy źródeł, przyczyn i skutków kryzysów zauważają bardzo istotną prawidłowość. Wskazują, iż w social mediach wiele rzeczy widać szybciej. Tym samym dostrzegają nie tylko potencjał reakcji, ale także jej konieczność w zasadzie w trybie natychmiastowym.

Jak wskazują respondenci, można zdefiniować wiele rodzajów kryzysów, a różnice pomiędzy nimi są ewidentne. Według członka zarządu instytucji publicznej tego typu zdarzenia różnią się od siebie, ponieważ każde medium ma swoją specyfikę, co z kolei wpływa na dynamikę kryzysów czy ich audytorium. Ten sam rozmówca zauważa przy tym, że kryzysy w mediach społecznościowych są dużo trudniejsze do opanowania.

5.3.3. Przyczyny i skutki kryzysów w mediach społecznościowych

Według menedżera odpowiadającego za komunikowanie u operatora sieci telefonicznej główną przyczyną kryzysów są kwestie technologiczne. W kontekście innych przyczyn zauważa: „Nie mam doświadczeń, żebyśmy mieli źródło kryzysu w social mediach. One są zazwyczaj poza – są w nas, w sieci i one później się przenoszą szybko bardzo”. Na kwestie technologiczne zwraca również uwagę uczestniczący w badaniu reprezentant świata nauki. Dodaje on, że technologie często zawodzą, co staje u podstaw sytuacji kryzysowej. Według niego „technologie mogą stać u podstaw kryzysu, mogą być elementem go wzbudzającym, ale cały komunikat i treści, które następnie są komunikowane, mają ostateczny wpływ na odbiór firmy czy osoby zarówno podczas kryzysu, jak i po nim”.

Członek zarządu instytucji publicznej zauważa, iż źródła kryzysu można podzielić na dwie podstawowe podgrupy – związane z działalnością ludzi albo z kwestiami technicznymi. „Jeśli chodzi o ludzi, mamy tutaj kryzysy, które mogą dotyczyć kwestii defraudacji, nadużyć, złego traktowania pracowników, czyli tego, co powstaje pomiędzy ludźmi na bazie stosunków międzyludzkich – wykorzystywanie, mobbing, złe traktowanie, oszustwa, defraudacje, czyli źródłem kryzysu jest działanie człowieka. W obszarze drugiej grupy można mówić o szeroko rozumianych kwestiach technicznych, takich jak awaria, problem związany z jakością produktu czy inny problem techniczny niezawiniony bezpośrednio przez człowieka”. Zdaniem tego rozmówcy nie ma kryzysów, które powstają samoistnie w social mediach. „Media społecznościowe są pewną przestrzenią do tego, żeby ten kryzys nabierał znaczenia w taki sposób, że trafia do opinii publicznej – trafia do naszych klientów, konsumentów [...] One są środkiem, ale nie są przyczyną istnienia

kryzysów. Więc jeżeli popatrzymy na kryzysy medialne, to oczywiście bywa tak, że one mają swój początek w mediach społecznościowych i potem przenikają do mediów tradycyjnych, ale w praktyce dzisiaj zawsze zachodzi taki rodzaj sprzężenia zwrotnego [...] pierwotne źródło powstania kryzysu, jak on już nastąpi, to znaczy dowiadujemy się o takim kryzysie, czyli za pomocą jakich środków się dowiadujemy – to czy one powstają w mediach społecznościowych czy w mediach tradycyjnych, to natychmiast te światy się przenikają”.

Skutki kryzysów w social mediach w znacznej mierze uzależnione są od stopnia zainteresowania społeczeństwa tematem, ale także od emocji, jakie wydarzeniu towarzyszą. Są zatem, jak wskazuje menedżer z branży technologicznej, tematy „zimne” i takie, które zabarwione są wysoką dawką emocji: „To jest temat taki, którym łatwo też zarazić duże media”.

Menedżer odpowiedzialny za komunikację w instytucji publicznej zauważa, że jeśli chodzi o skutki, „dużo zależy od tego, jak kryzys został zarządzony. Jeśli kryzys został zarządzony dobrze, to potem o nim nikt nie pamięta, natomiast jeżeli kryzys nabierze zbyt wielkiej skali, no to on potem żyje w świadomości konsumentów czy dziennikarzy i jest wryty w świadomość”.

Jako przykład sytuacji kryzysowej jeden z badanych wskazuje wydarzenie, do jakiego doszło na żaglowcu Fryderyk Chopin, na którym połamały się maszty. Na Facebooku powstała grupa „Nie lubię PZU”, gdzie ubezpieczyciel była mocno atakowany. Równolegle kryzys trwał w mediach tradycyjnych. W efekcie po tym doświadczeniu firma zbudowała strategię aktywności w mediach społecznościowych, zatem kryzys był początkiem profesjonalnej obecności PZU w social mediach.

Badani wskazują, iż kryzysy mają skutki wizerunkowe, reputacyjne, ale także sprzedażowe i biznesowe. Czasem problem zaczyna się w mediach tradycyjnych, a jego apogeum następuje w mediach społecznościowych lub odwrotnie.

5.3.4. Przewidywanie sytuacji kryzysowych i działania prewencyjne

Badani wskazują, że kryzysy bez względu na miejsce ich występowania, są groźne z wizerunkowego punktu widzenia, aczkolwiek sieć zwiększa prędkość ich rozprzestrzeniania się. Jeżeli podmiot zarządzający sytuacjami kryzysowymi wie o potencjalnym zagrożeniu, potencjalnej sytuacji kryzysowej, może temu zapobiec. Jeżeli jakaś informacja wydostaje się do mediów społecznościowych, to mając wiedzę, można

z wyprzedzeniem podjąć działania, aby wywołany nią realny kryzys ograniczyć w skutkach.

Jak wskazuje menedżer odpowiedzialny za komunikację w instytucji publicznej: „Jeżeli był wyciek danych, to można sprawdzić jego skalę, znaleźć przyczyny i potem, jak temat będzie opisywany w mediach społecznościowych, możliwe będzie wyjście ze stanowiskiem, że faktycznie był taki wyciek, nie wyciekły dane klientów, tylko nieistotne dane, podjęliśmy działania, zabezpieczyliśmy etc. Natomiast jeżeli się dowiadujemy o takim wycieku danych z internetu i on faktycznie miał miejsce u nas, no to ta sytuacja jest dużo bardziej dynamiczna i jesteśmy ten jeden krok za kryzysem”.

Zdaniem tego rozmówcy kluczowe jest zapobieganie, bo działania, które można przedsięwziąć przed zaistnieniem sytuacji kryzysowej, mogą być korzystniejsze z punktu widzenia kształtowania wizerunku. Kwestię zapobiegania podnosi również uczestnik badania reprezentujący świat nauki. Wskazuje on na przygotowanie jako element zapobiegania i czynnik kluczowy przy założeniu dbałości o bezpieczeństwo firmy, która może zostać dotknięta kryzysem: „Zdecydowanie lepiej zapobiegać niż leczyć, w myśl zasady, jaka przyświeca przy dbałości o zdrowie. Tak samo jest ze zdrowiem organizacji, firmy, dlatego warto dbać o ten aspekt, jakim jest przygotowanie”.

Badani w ramach IDI menedżerowie wskazywali, iż podczas szacowania potencjału zdarzeń kryzysowych duże znaczenie posiada to, co się czuje. Odczucia zatem mogą wpływać na odbiór potencjalnych zagrożeń. Menedżer odpowiedzialny za komunikację w instytucji publicznej zauważa, że głównym symptomem sytuacji kryzysowej jest „narastająca fala powielania informacji kryzysowej w mediach społecznościowych”. Zaznacza on przy tym, że podstawą w podobnych sytuacjach jest dobrze prowadzony monitoring: „to po zasięgach widać, że fala zaczyna narastać, że osoby coraz bardziej wpływowe podają dalej tę informację czy komentują, co oznacza, że mamy do czynienia z sytuacją poważną, którą jak najszybciej należy zarządzić”.

Menedżer z doświadczeniem w branży paliwowej wskazuje, iż każda firma, która funkcjonuje na rynku, powinna w sposób odpowiedni zarządzać ryzykiem reputacyjnym. Wiele przedsiębiorstw posiada systemy, które w mniejszym bądź większym stopniu przygotowują je na określone rodzaje kryzysów. Firmy analizują zachowania interesariuszy zewnętrznych, identyfikują symptomy, czyli sygnały, które mogą sugerować, że nadchodzą trudności, i na tej podstawie podejmują decyzje. Do oceny ryzyka wykorzystuje się właśnie analizę zachowań reprezentantów grup docelowych na przykład w social mediach oraz potencjalnych zagrożeń.

Przewidywanie sytuacji, które mogą być negatywne dla wizerunku, jest możliwe. Wiele zależy od doświadczenia, jakie posiada dana osoba w biznesie. Równie istotna według uczestników badania jest nauka na błędach. Jednym z działań prewencyjnych wskazywanych w wywiadach jest monitoring mediów. Zdaniem respondentów nie każde przedsiębiorstwo zleca badanie social mediów na zewnątrz. Jeśli firma prowadzi profile na portalach społecznościowych, to takie analizy mogą być również przeprowadzane we własnym zakresie.

To, czy można przeciwdziałać sytuacjom problemowym, zależy zdaniem badanych od natury i charakteru kryzysu. Ważne są również: szybka reakcja, monitoring i wywiad środowiskowy. W niektórych przypadkach kryzys można wychwycić, zanim jeszcze do niego dojdzie, z uwagi na otrzymywane informacje na przykład o potencjalnym zainteresowaniu tematem lub osobą przez dziennikarzy.

Menedżer z doświadczeniem w branży paliwowej podkreśla, iż skuteczność działań kryzysowych przejawia się również w tym, czy w firmie prowadzone są działania prewencyjne dotyczące wykrywania zagrożeń i przeciwdziałania. „Są procedury związane z tym, co kto może w swoich mediach społecznościowych, w jaki sposób może się o firmie wypowiadać – to jest kluczowe, dlatego że pracownicy są najszerszą grupą wiedzącą o firmie i powinni być jej ambasadorami, a często zdarza się, że w dużych organizacjach nie są”. Badani podkreślają, iż w wielu firmach i instytucjach obowiązują procedury, które pracownicy przy zatrudnieniu muszą przeczytać i podpisać, poświadczając, że się z nimi zapoznali. Prowadzi się także szkolenia, które przyczyniają się do zabezpieczenia całości działań wykonywanych w przedsiębiorstwie, szczególnie przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej.

Menedżer odpowiadający za komunikowanie u operatora sieci telefonicznej zauważa, iż sytuację kryzysową w większości można przewidzieć, poza niektórymi kryzysami związanymi z siecią, które się zdarzają. Symptomami są na przykład komentarze. Rozmówca ten uważa przy tym, że nie na wszystkie symptomy należy reagować. Część z nich tylko sugeruje pogłębioną obserwację. „Ale rzeczywiście jest [...] tak, że w takich potencjalnych sytuacjach my dzisiaj się raczej zachowujemy od dawna już dość wstrzemięźliwie. To znaczy, nie uważamy, że natychmiast należy być aktywnym, że czasami lepiej chwilę przeczekać, żeby przygotować sobie właściwy grunt, sprawdzić, zweryfikować informacje i wtedy podjąć wątek”. Jednym z działań prewencyjnych według tego respondenta jest zasada autentyczności. „To z niej wynika też to, [...] że one [wpisy] są spersonalizowane, że to jest człowiek, ma twarz, imię

i nazwisko, on wchodząc w dialog, neutralizuje zdecydowaną większość wybuchowych reakcji”. Badany podkreśla, że wówczas firma przestaje być anonimowa – za nią jest człowiek, co według niego już samo w sobie jest antykryzysowe.

Członek zarządu instytucji publicznej wskazuje ponadto, iż w grupie narzędzi, które przyczyniają się do profilaktyki antykryzysowej, swoistego zabezpieczenia firmy, jest monitoring mediów, ale także analityka oparta na wiedzy eksperckiej ludzi, którzy pracują w obszarze komunikacji.

5.3.5. Monitoring mediów – wsparcie przy wykrywaniu kryzysów wizerunkowych

Monitoring mediów tradycyjnych wspiera procesy skupiające się na zarządzaniu, szczególnie te, które dotyczą podejmowania decyzji w obszarze wizerunku. Uczestnicy badania wskazują, iż jednym z ważniejszych elementów przygotowania na wypadek kryzysu jest monitoring z uwzględnieniem kluczowego charakteru elementów, które są badane. Są narzędzia na rynku, które systematycznie wykorzystywane dają ogłód sytuacji i pozwalają zabezpieczyć firmę na wypadek zdarzeń trudnych. I ich wykorzystywanie jest działaniem wskazanym oraz rekomendowanym przy okazji realizacji zadań zarządczych – komunikacyjnych.

Uczestniczący w badaniu reprezentant świata nauki podkreślił, iż „monitoring jest – z jednej strony – sposobem na wsparcie przy normalnej działalności firmy, z drugiej zaś – pomaga w kryzysach. Jest elementem wsparcia, ale też nie jest kosztownym wydatkiem, na który stać przedsiębiorstwo”. Aby uzyskać efekt w postaci bezpieczeństwa, jak wskazuje menedżer z branży technologicznej, „trzeba czytać dokładnie”. Podkreśla on również znaczenie monitoringu mediów zarówno w kwestii oceny tego, co się wydarza w mediach tradycyjnych, jak i społecznościowych.

Ten sam rozmówca zauważa: „Intuicja mi mówi, że nie zawsze media społecznościowe będą dobrą platformą, żeby się czymś zająć. Właśnie z tego powodu, że mając dobre intencje – próbując zdetonować jakiś temat czy uciec do przodu ze swoją narracją, możesz tak naprawdę tylko rozlać ten kryzys”. Jego zdaniem w mediach społecznościowych działają zarówno osoby merytoryczne, jak i takie, które karmią się kryzysami. Właśnie dlatego, ale też z innych powodów monitoring mediów jest kluczowym wyzwaniem i potrzebą.

Menedżer zajmujący się komunikacją w instytucji publicznej podkreśla, że to narzędzie jest niezbędnym elementem działania. Wskazuje przy tym, iż w dobie

bezpośrednich reakcji, jakie mają miejsce w mediach społecznościowych, jego używanie jest obowiązkowe. Przebadani specjaliści rekomendują ponadto, aby przy ustalaniu, czego ma dotyczyć monitoring, w sposób szczególny skupić się istotności mediów, którą rozumiemy jako dopasowanie do grupy docelowej.

Zdaniem respondentów monitoring odgrywa ważną rolę przy wykrywaniu sytuacji kryzysowych, dlatego może mieć wpływ na przygotowanie firmy na wypadek kryzysów. Dzięki niemu podmiot zyskuje wiedzę na temat tego, jakie są potencjalne zagrożenia i problemy. Jeżeli tego typu sytuacje mają miejsce, narzędzie pozwala również zidentyfikować ich siłę oraz to, jaką mają możliwość oddziaływania na przedsiębiorstwo. Menedżer odpowiadający za komunikowanie u operatora sieci telefonicznej zauważa, iż jest to nawet wpływ: „pierwszorzędny. Monitoring jest jednak pewnym systemem i on jest systemem alertowym, czyli jeżeli coś się dzieje w social mediach (choć teraz to jest tak zintegrowane, że czy to jest w social mediach, czy w innych mediach, dla nas nie ma znaczenia), dostajemy alertowe informacje 24 godziny na dobę i my oceniamy, na ile one są alertowe faktycznie, a na ile są raportem”. Opisuując kluczowe korzyści wynikające z monitoringu, wskazany rozmówca zauważa, iż monitoring pozwala na raportowanie zagrożeń. Uczestnicy badania wymieniają konkretne rozwiązania, przy pomocy których można zabezpieczyć firmę, na przykład Brand24. Ta platforma pozwala ustawiać alerty informujące o zdarzeniach, na które warto zwrócić uwagę.

Członek zarządu instytucji publicznej wskazuje, że monitoring mediów wspiera organizację przy działaniach kryzysowych. Zauważa, że dzięki niemu „bada się po prostu nastroje w sieci, bada się tematykę, która jest w polu zainteresowania mediów i na tej podstawie można próbować przewidywać ewentualne zaistnienie kryzysu”. Monitoring zdaniem przywołanego rozmówcy ma istotny wpływ w kontekście przygotowania firmy na wypadek zdarzeń krytycznych. Na podstawie profesjonalnie przeprowadzonego monitoringu mediów można pozyskiwać wiedzę w obszarze tendencji i zmian, jakie dokonują się wokół określonego tematu w środkach masowego przekazu. „Monitoring mediów jest kluczowy. Bez monitoringu mediów w zasadzie jest się ślepy i głuchy na to, co się dzieje wokół firmy”.

Kiedy do kryzysu już dojdzie, narzędzie to umożliwia pozyskiwanie informacji dotyczących tego, z jaką skalą trudności mamy do czynienia. Monitoring dostarcza wiedzę w zakresie pełnego obrazu sytuacji, tego, co dzieje się w otaczającym firmę

świecie. Pomaga w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o nastroje, zapatrywanie użytkowników na produkt czy markę.

5.3.6. Procedura zarządzania w sytuacjach kryzysowych w kontekście social mediów

Menedżer z doświadczeniem w branży paliwowej na pytanie, czy w sytuacji kryzysowej powstałej poza mediami społecznościowymi w każdym przypadku należy korzystać z tego kanału komunikacji, zauważa: „To zależy od tego, jaki to jest kryzys, jaki ma charakter, jaki ma charakter grupa odbiorców czy też wewnętrznych interesariuszy. Bo jeżeli mamy do czynienia z sytuacją wypadkową w zakładzie produkcyjnym w jednym mieście, poważną sprawą (po pierwsze interesują się tym mieszkańcy miasta, interesują się tym lokalni dziennikarze, interesują się tym pracownicy tej firmy), social media pozwalają na szybką komunikację przekazu, który kontrolujemy”. Zdaniem rozmówcy w kryzysie obsługa mediów społecznościowych nabiera szczególnego znaczenia. Podkreśla on także, iż „w sytuacjach problemowych kluczowe jest zachowanie dystansu i dość chłodnej głowy, i nawet bycia wbrew takiej pierwotnej intuicji”.

W kryzysie ważne jest, aby – jak wskazują uczestnicy badania – zachować procedury, które zostały wcześniej wypracowane. Oprócz tego zdaniem respondentów istotne jest zaangażowanie osób zarówno z wnętrza organizacji, jak i ekspertów zewnętrznych.

Skutki kryzysu mogą dotyczyć pracowników, którzy wiedzę czerpią z mediów, a te nie zawsze są przychylnie przedsiębiorstwu, dlatego w razie trudności uczestnicy badania rekomendują przedstawianie w pierwszej kolejności informacji osobom zatrudnionym w firmie, aby poznały sytuację, z którą mierzy się ich pracodawca od zarządu, a nie ze środków masowego przekazu. Jak zaznacza uczestnik badania reprezentujący świat nauki: „W przypadku nieprawidłowego zarządzania kryzysem w social mediach możliwe jest uzyskanie efektu odwrotnego od zamierzonego. Może dojść do rozlania się negatywnych treści, szczególnie dlatego że wielu z rozsyłających materiały (udostępniających) robi to bezwiednie”. W takim przypadku dobrze doinformowani pracownicy mogą odegrać rolę kluczową w walce z kryzysem.

Z punktu widzenia założeń taktycznych, ważne jest ustalenie procedury, która będzie dotyczyła kryzysów w mediach społecznościowych. Możliwe jest przyjęcie określonego zestawu zasad, na przykład takich, że w przypadku działań prowadzonych z kont trolli,

nie przewiduje się odpowiedzi, zaś w przypadku pytań ze strony dziennikarzy, takie reakcje są wskazane. Uczestniczący w badaniu menedżer z branży technologicznej zauważa, iż w pierwszej kolejności konieczne jest powołanie zespołu kryzysowego. Wskazuje, że: „na pewno wszystko zaczyna się od diagnozy, czyli zebrania informacji na dany temat, i jak rozumiemy dobrze, czego dotyczy kryzys, to w drugim kroku dopiero są projektowane działania”. Jego zdaniem procedura jest bardzo istotna w każdej sytuacji kryzysowej, ale odpowiadając na kolejne pytanie, zauważa, że nie przewiduje ona ćwiczeń (symulacji zdarzeń kryzysowych), przy czym w innych firmach działających w obszarze B2C takie symulacje mają sens, a w jego nie są uzasadnione.

Ważnym elementem każdej procedury jest to, aby wszyscy pracownicy rozumieli, co jest do wykonania. Przywołany rozmówca podsumowuje: „Nasza polityka jest komunikowana do całej firmy i od czasu do czasu jest wręcz przypominana, tak żeby mieć pewność, że ludzie wiedzą, jakie są zasady postępowania, tym bardziej że ludzie sami też prywatnie są w social mediach [...] chcą pomóc, a mogą nawet bardziej zaszkodzić, angażując się w jakiś temat”.

Według menedżera zajmującego się komunikacją w instytucji publicznej w pierwszej kolejności, gdy dojdzie do kryzysu, kluczowe jest „ustalenie faktów – jak jest. W drugim kroku – analiza, co się o tym pisze, i potem z tego wynikają rekomendacje działań, oświadczeń, aktywności medialnych, konferencji prasowych – w zależności od tego, jaka jest diagnoza”. Uczestnicy badania zauważają, iż procedura jest przydatna w każdym działaniu, jednak wskazują również, że kryzys wymaga niekiedy odejścia od działania proceduralnego i reagowania zgodnie z intuicją. W niektórych firmach elementami uzupełniającymi procedury są na przykład regulaminy kontaktów z mediami, w tym takie, które dotyczą mediów społecznościowych.

Menedżer z doświadczeniem w branży paliwowej wskazuje, iż ważne jest posiadanie wewnętrznych procedur zarządzania kryzysem w postaci: „po pierwsze – wiedzy, jakie są poszczególne etapy i kiedy to się przeradza w bardziej istotny, ważniejszy kryzys i analizy przekazów medialnych czy przekazów w mediach społecznościowych, komunikacji w mediach społecznościowych, tego, czy ta sytuacja może się przerodzić w coś poważniejszego i w jaki sposób sobie z nią poradzić”.

Badani podkreślają, iż czasami w sytuacji kryzysowej wystarczy informacja o tym, że firma ma świadomość problemu, czy wskazanie, że podejmuje działania i dąży do tego, by został on rozwiązany. Respondenci zwracają również uwagę, iż kluczowa

w przypadku sytuacji kryzysowych jest otwartość komunikacji z odbiorcami. Służy temu między innymi posiadanie stosownych narzędzi, które umożliwią jej budowanie.

Zdaniem menedżera odpowiadającego za komunikowanie u operatora sieci telefonicznej procedura nie jest potrzebna. Za ważne uznaje on zasady, opis źródeł kryzysów czy reguły funkcjonowania pracowników w sferze mediów społecznościowych. „Naszym dążeniem jest, żeby nie iść w stronę zakazów, tylko żeby iść w stronę odpowiedzialności i troski o pracownika – że to jest w twoim interesie i też nie w naszym interesie, żeby tego nie robić. Czyli na przykład, że jak podpisujesz się na Facebooku, że pracujesz w tej firmie, to patrz szczególnie ostrożnie, jak oceniasz innych itd. Czy musisz się podpisywać, że pracujesz w firmie? Czy to jest w twoim interesie?”. Respondent ten przywołuje przy tym przykłady kryzysów, w których przedsiębiorstwo reagowało, przeprowadzając rozmowy z pracownikiem, jednak nie w trybie dyscyplinarnym, tylko w sposób uświadamiający. Uzupełniając swoją wypowiedź, stwierdza, iż czasem w reprezentowanym przez niego przedsiębiorstwie prowadzone są szkolenia w tym zakresie.

Członek zarządu instytucji publicznej zauważa, iż gdy dojdzie do sytuacji kryzysowej: „W pierwszej kolejności ustala się, co tak naprawdę się wydarzyło i co jest źródłem tego kryzysu, gdzie jest to pierwotne źródło. Więc po pierwsze trzeba ustalić, z czym mamy do czynienia. Później ustala się, czy bada się, jaka jest forma rozprzestrzeniania się tej negatywnej informacji o danej firmie i dynamika rozprzestrzeniania się takiej informacji i dopiero po takiej analizie podejmuje się określone działania [...] albo się likwiduje źródło kryzysu, albo się zbiera informacje, w jaki sposób będzie zarządzony, jeśli on potrwa dłużej. I ustala się – po pierwsze – komunikaty, które chcemy przekazać, po drugie – osobę, która będzie ten komunikat firmować”. Jego zdaniem w takich sytuacjach komunikowanie powinno być prowadzone przez odpowiednie podmioty, takie jak rzecznik czy pełnomocnik albo sam prezes firmy, co jest uzależnione od skali problemu.

Zakończenie

We wstępie niniejszej rozprawy jako główną przyjęto następującą hipotezę: „Media społecznościowe stały się stałym elementem działalności komunikacyjnej przedsiębiorstw i spowodowały konieczność budowy nowych struktur, nowych strategii oraz wejścia w proces planowania i realizacji działań w trybie ciągłym. Mają znaczenie zarówno w zakresie pojawiania się sytuacji kryzysowych godzących w reputację firm, jak i w procesie zarządzania w takich sytuacjach”. Mając na uwadze tok przeprowadzonego wywodu oraz wyniki badań, należy stwierdzić, iż hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie. W odniesieniu do postawionych problemów szczegółowych w trakcie badań, a także hipotezy głównej we wstępnej części dysertacji sformułowane zostały następujące hipotezy szczegółowe:

- H1: „W bieżącej działalności przedsiębiorstw media społecznościowe są wykorzystywane do komunikowania się z grupami głównych interesariuszy”. Hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie.
- H2: „Dostrzegając coraz większą rolę mediów społecznościowych, przedsiębiorstwa uwzględniły ich wpływ i siłę w swoich strategiach biznesowych oraz metodach działania ”. Hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie tylko częściowo, gdyż dla znacznej grupy badanych podmiotów social media mają znaczenie bardziej operacyjne, a nie strategiczne. Zmiany w tym zakresie są jednak kwestią czasu. Powinno to nastąpić, jeśli podmioty gospodarcze będą chciały unikać problemów związanych z aktywnością ukierunkowaną przeciw nim.
- H3: „Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu są narażone na kryzysy wizerunkowe i odpowiadają na takie zagrożenie poprzez przygotowanie kompleksowych programów zapobiegawczych i naprawczych”. Hipoteza ta została zweryfikowana negatywnie. Faktem jest, że w wielu firmach nadal nie ma nawet świadomości, że przygotowanie na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych może być ważnym elementem skutecznego zarządzania

w sytuacjach trudnych. W związku z tym zasadne wydaje się podejmowanie działań edukacyjnych i uświadamiających właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw w tym właśnie zakresie.

Mając na uwadze powyższe, należy stwierdzić, iż postawione cele zostały osiągnięte, czemu posłużyły zarówno analizy, jak i wyniki badań ilościowych oraz jakościowych.

Przeprowadzona w niniejszej dysertacji analiza dowodzi wielu zmian, jakie dokonują się w przestrzeni gospodarczej w związku z realizowanymi przez przedsiębiorstwa zadaniami, z uwzględnieniem ich aktywności w mediach społecznościowych. Poniżej przedstawiono podsumowanie wyników oraz kluczowe wnioski z badań.

W pierwszej kolejności należy wskazać, iż respondenci wybierając social media, w jakich działają, najczęściej deklarowali, że ich przedsiębiorstwo prowadzi swój profil na portalu Facebook (80,3%). Zdecydowanie mniejszą popularnością wśród firm (choć nadal jest to wysoki udział w rynku) cieszy się LinkedIn (42,8%). W niedalekiej odległości uplasowały się Instagram oraz YouTube, które otrzymały odpowiednio 37,8% oraz 37,2% wskazań respondentów. Najrzadziej ankietowani deklarowali, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa prowadzą profile w aplikacji Snapchat (jedynie 5,6% wskazań). Co dziewiąta przebadana firma (12,2%) nie jest obecna w żadnym medium społecznościowym. Takie wyniki wskazują, że prawdopodobnie osoby decyzyjne w przedsiębiorstwach działających obecnie na polskim rynku są w większości świadome tego, jak ważne jest wykorzystywanie mediów społecznościowych w budowaniu obecności w nowej rzeczywistości i z uwzględnieniem nowych obszarów promocyjnych.

Badania dowiodły, że przedsiębiorstwa korzystają z social mediów ze względu na płynące z tego korzyści. Analizując szczegółowo, należy zauważyć, iż według respondentów główną zaletą prowadzenia przez firmy profili na portalach społecznościowych jest zwiększenie rozpoznawalności marki (wykres 5). Takiej odpowiedzi udzieliło 69,1% respondentów. W dalszej kolejności, ale także z wysokim wynikiem, znalazło się budowanie pozytywnych relacji z klientem (46,7%). Na trzecim miejscu zgodnie ze wskazaniami ankietowanych jest tworzenie społeczności wokół marki przedsiębiorcy (35,2%). Najmniej ankietowanych jako korzyść wskazało analizę działań konkurencji w zakresie ich aktywności w mediach społecznościowych (6,6%). Wyniki potwierdzają zrozumienie przez badanych istoty wykorzystania social mediów w działaniach wizerunkowych i promocyjnych.

Kolejnym obszarem, który przyniósł istotne refleksje w ramach prowadzonych badań, była ocena znaczenia działań w social mediach dla przedsiębiorców. Wyniki dotyczące tej kwestii potwierdzają wnioski dotyczące korzyści wynikających

z aktywności w mediach społecznościowych. Ponad 60% ankietowanych zgodziło się w stopniu umiarkowanym lub zdecydowanym ze stwierdzeniem, że komunikowanie z wykorzystaniem social mediów jest istotne z punktu widzenia prowadzonej przez ich firmy działalności (wykres 6). Przeciwnego zdania było 16,1% respondentów. Pozostali uczestnicy badania (23,7%) nie potrafili jednoznacznie wypowiedzieć się w analizowanej kwestii.

Media społecznościowe zdaniem ankietowanych odgrywają istotną rolę w procesach zarządczych, ale zwłaszcza w promocji. Badani potwierdzają również, że zmiany w tym zakresie są widoczne. W wielu firmach wprost niewyobrażalne jest prowadzenie działań promocyjnych bez aktywności w sieci, w social mediach. Należy przy tym wskazać, że wcale nie oznacza to jednoczesnego dostrzegania wymiernego efektu w postaci zwiększonej sprzedaży. Osoby decyzyjne wiedzą, że taka forma komunikacji i dialog z otoczeniem ma sens nie tylko dla ich przedsiębiorstw, ale i dla konkurencji, stąd obecność w tym obszarze jest ważna. Ze stwierdzeniem, że w okresie ostatnich dwóch lat od dnia badania media społecznościowe istotnie zmieniły sposób funkcjonowania ich firmy z otoczeniem, w sposób zdecydowany lub umiarkowany zgodziła się ponad połowa respondentów (52,9%) (wykres 7). Inne zdanie w tej kwestii miało 26,6% ankietowanych, a co piąty badany (20,4%) nie potrafił wyrazić jednoznacznej opinii i wskazał odpowiedź neutralną.

Kolejną kwestią, którą poddano badaniu, był czas, jaki firmy poświęcają na zarządzanie procesami zachodzącymi w sieci, w mediach społecznościowych. Okazuje się, że tutaj także dokonuje się zmiana. W coraz większej liczbie przedsiębiorstw przeznaczają zasoby na aktywność w social mediach, a na dodatek poświęcają na to coraz więcej czasu (wykres 8). Ponad trzech na pięciu badanych (60,8%) przyznało, iż w ciągu ostatnich dwóch lat w ich przedsiębiorstwach rośnie czas, który poświęcają na obsługę mediów społecznościowych. Przeciwnego zdania było 22,4% respondentów. Odpowiedź neutralną wybrało w tym przypadku 16,8% ankietowanych.

Uczestnicy badania dostrzegają też wzrost roli social mediów w przestrzeni promocyjnej podmiotów gospodarczych (wykres 9). Bardzo duża grupa respondentów (79,6%) zadeklarowała, iż obserwuje systematyczny wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw. Wynika stąd, że osoby te dostrzegają potrzebę, ale także same podejmują takie działania, obserwując korzyści, jakie mogą one przynieść. Zaledwie 4% respondentów przyznało, że nie widzi tak

zarysowanego trendu. Jednoznacznej opinii na ten temat nie miało 16,4% ankietowanych, co pokazali poprzez wybór w ankiecie odpowiedzi neutralnej.

Reprezentanci polskich przedsiębiorstw, którzy wzięli udział w badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszej dysertacji, dostrzegają nie tylko korzyści, jakie stoją za działaniami w mediach społecznościowych, ale również zagrożenia. W jednym z bloków tematycznych respondenci zostali poproszeni o wskazanie błędów, jakie mogą popełniać firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów (wykresy 10–26). Najczęściej wybierali nieuzupełniony profil (np. brak numeru telefonu, godzin otwarcia itp.) – tak wskazało 63,2% respondentów. Prawie trzech na pięciu badanych (58,3%) przyznało, że błędem jest niedopasowanie treści przekazów do profilu działalności przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. Blisko połowa ankietowanych (47%) jako uchybienie w prowadzeniu profili w social mediach podała zbyt częste publikowanie postów, natomiast zbyt rzadkie ich zamieszczanie jako błąd postrzega co drugi respondent (50,4%). Zdaniem uczestników badania istotna jest również jakość rozpowszechnianych materiałów i to zarówno jeśli chodzi o ich treść, jak i stronę graficzną. Publikowanie przez firmy w mediach społecznościowych nieciekawych postów za błąd uznaje ponad połowa respondentów (51%), a niemal równie duża grupa badanych wskazuje na słabą jakość materiałów graficznych (47%). Aż 67,8% respondentów zgodziło się w sposób całkowity lub umiarkowany, iż brak odpowiedzi na zapytania osób odwiedzających profil jest błędem w kontekście działań realizowanych w social mediach. Inna znacząca grupa (51%) uważa, że usuwanie negatywnych komentarzy jest błędem w komunikacji firm za pośrednictwem mediów społecznościowych. Zatem widać wyraźnie, że uczestniczące w badaniu osoby reprezentujące podmioty gospodarcze dostrzegają nie tylko korzyści, ale także uchybienia, jakie popełnia się, wykorzystując media społecznościowe w aktywnych działaniach komunikacyjnych. Błędy mogą być eliminowane, jeśli istnieje świadomość w tym zakresie związana z możliwością rozpoznania ich w otoczeniu i w swoich przedsięwzięciach.

Respondentów zapytano również o bariery, z jakimi wiąże się obecność firmy w social mediach (wykresy 27–30). Niemal połowa z nich (47,4%) jako przeszkodę wskazuje brak procedur określających zasady obecności przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. Bardzo duża grupa badanych (71,1%) uważa, że barierą jest brak w firmie osób, które mogą się zajmować prowadzeniem profilu w serwisach społecznościowych. Inną istotną przeszkodą, jaką dostrzegają ankietowani, jest brak przekonania kierownictwa, że komunikacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych może przyczynić się w efekcie do zwiększenia przychodów. Tak

wskazuje 70,1% respondentów. Za ważną barierę uczestnicy badania uważają również zbyt mały budżet firmy na działania w social mediach (63,9% wskazań).

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji badania pozwoliły także na wyróżnienie kluczowych korzyści, jakie wynikają z prowadzenia monitoringu mediów (wykres 32). Respondenci wskazali na wiedzę jako szczególnie istotny element decydujący o tym, co ostatecznie wpływa na efekt monitoringu. Poszukiwanie informacji, zbieranie danych to kluczowa korzyść, ale nie jedyna. Decydując się na pomiar efektów swoich działań, przedsiębiorstwa zyskują możliwość szybkiej reakcji na publikacje, co jest niezwykle ważne z perspektywy zarządzania kryzysowego. Monitoring umożliwia również identyfikację sytuacji o charakterze kryzysowym, negatywnych zdarzeń, które mogą wpływać na wizerunek przedsiębiorstwa. Pomoc w zapobieganiu tego typu zdarzeniom, analizie symptomów, ale także całego rynku, czy śledzeniu trendów to kolejne korzyści wynikające z używania tego narzędzia, dlatego nie dziwi fakt, że firmy decydują się na to coraz częściej.

Badania pokazały, iż zdecydowana większość respondentów (82,1%), którzy zadeklarowali, że reprezentowana przez nich firma korzysta z monitoringu mediów, zgodziła się ze stwierdzeniem, że narzędzie to jest stale wykorzystywane w celach profilaktycznych (wykres 33). Nieliczna grupa ankietowanych (3,5%) przyznała, że w ich przedsiębiorstwie używa się tego narzędzie tylko wówczas, gdy pojawia się zdarzenie o wymiarze kryzysu wizerunkowego (wykres 34).

W ramach projektu badawczego przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji analizie poddano również zjawisko fake newsów (wykres 37). Według respondentów są to nieprawdziwe czy fałszywe informacje, aktywności szkodliwe z punktu widzenia przedsiębiorstw. Ankietowani wskazywali, że zjawisko to ma niekorzystny wpływ na wizerunek firmy, a często jest wynikiem działania nieuczciwej konkurencji. Uczestników badania zapytano o to, czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy firma, w której pracują, doświadczyła sytuacji kryzysu wizerunkowego związanego z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych fake newsów (wykres 38). Fakt występowania takich zdarzeń potwierdziło 15,1% respondentów, a według 74,7% badanych sytuacja taka nie miała miejsca. Ankietowani, którzy zadeklarowali, że ich firma doświadczyła kryzysu spowodowanego fake newsami, najczęściej wskazywali, że były to całkowicie fałszywe informacje o przedsiębiorstwie, ale także materiały zwodzące odbiorcę, wykorzystujące prawdziwe dane do przedstawienia firmy w określonym świetle oraz prześmiewcze ujęcie jakiejś informacji o podmiocie (np. w formie memu).

Stały monitoring mediów, który jest niezwykle ważnym elementem w zarządzaniu komunikacją podmiotów gospodarczych, uznawany jest także za najbardziej skuteczny sposób radzenia sobie z fake newsami, które z kolei stanowią coraz większe zagrożenie dla bieżącej działalności przedsiębiorstw. Aktywności na przykład konkurencji oparte na fake newsach mają realny wpływ na pogorszenie się wizerunku firmy.

Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy są ściśle skorelowane ze zbiorem danych wykorzystanych w części teoretycznej pracy. Z tego też powodu w dalszej części podsumowania zawarte zostanie odniesienie do tych właśnie elementów, przy założeniu, że obie części mają wpływ na ostateczne wnioski i oceny.

Rosnące potrzeby popytowe i rozwój technologii nieustannie niosą ze sobą rozkwit internetu, w tym także coraz szybszych narzędzi komunikacyjnych i coraz bardziej zaawansowanych interaktywnych platform wymiany informacji. Media społecznościowe pozwalają użytkownikom na nawiązywanie kontaktów, komunikowanie się, wymianę myśli, współdzielenie zasobów czy dzielenie się wiedzą¹⁷⁵. Liczba użytkowników social mediów stale rośnie i szacuje się, że w 2023 roku osiągnie poziom 3,43 miliarda. Platformy komunikacyjne mają różne przeznaczenie i mogą mieć różnorakie zastosowania. Rozrastające się sieci social media zostały poddane klasyfikacji przez Kaplana i Haenleina¹⁷⁶, którzy wyróżnili social media nastawione na kooperację, blogi i mikroblogi, platformy służące do współdzielenia zasobów, media nastawione na budowanie i utrzymanie relacji, media o profilu gamingowym i te, będące wirtualnym światem. Inną typologię zastosował Uche¹⁷⁷, sortując media społecznościowe według ich funkcji – wymiany informacji, oznaczania i udostępniania treści, komunikowania i budowania społeczności, nawiązywania kontaktów poprzez umieszczanie materiałów i możliwości ich komentowania oraz platformy do budowania wiedzy.

Komunikowanie się jest istotną umiejętnością społeczną, dzięki której ludzie mogą przekazywać sobie informacje i wyrażać siebie. W procesie komunikacji człowiek dzieli się znaczeniami za pośrednictwem komunikatów przygotowanych w ustalonej kulturze. Główne cele procesu komunikacji to tworzenie i przekazywanie treści właściwym adresatom oraz zrozumienie przez odbiorców docierających komunikatów. Za

¹⁷⁵ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Social media w działalności internet PR...*, *op.cit.*, s. 144.

¹⁷⁵ R.E. Ishaq, P.A.R. Mahanani, *Media social...*, *op.cit.*, s. 15.

¹⁷⁵ J. Baudrillard, M. Maclean, *The Masses...*, *op.cit.*, s. 577–589.

¹⁷⁶ A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the World...*, *op.cit.*, s. 59–68.

¹⁷⁷ A.O. Uche, *Social Media Typology...*, *op.cit.*

pierwszych, którzy zajmowali się badaniem treści Klaus Krippendorff¹⁷⁸ uważa teologów. Analizy poświęcone komunikowaniu masowemu i badania kontaktu z mediami wymienia Frank Esser¹⁷⁹, a Anna Borawska podkreśla, że treść komunikatu nadawanego w określonym języku i kontekście może mieć różny wydźwięk dla nadawcy i odbiorcy, ponieważ wiąże się z osobistym doświadczeniem oraz filtrem emocjonalnym¹⁸⁰. Dzięki procesowi komunikacji można uzyskać efekty zapisane w dokumentach, np. w strategii czy planach biznesowych.

W procesie komunikacji dochodzi często do zakłóceń, o czym wspomina Wiktor, wymieniając składowe procesu: przekaz, szumy, sprzężenie zwrotne i kontekst¹⁸¹. Pojawiające się w komunikacji błędy i bariery, o których wspomina Borawska¹⁸², mogą prowadzić do pogłębienia się problemów komunikacyjnych. Owe przeszkody mogą wynikać z kanałów komunikacji, których jest wiele i które występują w różnych formach. Według Fleischera komunikowanie to każde zdarzenie, w którym znajdują się znaki¹⁸³, a Miller uważa, że to także transmisja informacji z jednego miejsca do drugiego¹⁸⁴.

Organizacje wykorzystują social media w obszarach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w perspektywie zarówno długo-, jak i krótkoterminowej. Właściwe wykorzystanie narzędzi wewnątrz firmy i wspierająca komunikację kultura organizacji przyczyniają się do uzyskania oczekiwanych efektów w komunikacji wewnętrznej i mogą przyczynić się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku. W firmach wykorzystuje się wiele kanałów komunikacji, począwszy od bezpośrednich spotkań, poprzez e-maile, platformy intranetowe, radio czy telewizję wewnętrzną. W czasie pandemii COVID-19 szczególną popularność zyskały komunikatory i spotkania w trybie on-line.

Komunikowanie wewnątrz organizacji może mieć formę ustrukturyzowaną lub nieustrukturyzowaną i przebiegać na poziomie interpersonalnym, grupowym i międzygrupowym. Kramer przedstawił model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym, wprowadzając dodatkowe, nowe znaczenie przekazu w postaci multimedialnej, gdzie treść i forma zmieniają się jakościowo¹⁸⁵.

¹⁷⁸ K. Krippendorff, *Content Analysis...*, *op.cit.*, s. 3.

¹⁷⁹ F. Esser, *History of Media Effects*, *op.cit.*, s. 352.

¹⁸⁰ A. Borawska, *Efektywna komunikacja...*, *op.cit.*, s. 3.

¹⁸¹ J. Wiktor, *Komunikacja...*, *op.cit.*, s. 15–19.

¹⁸² A. Borawska, *Efektywna komunikacja...*, *op.cit.*, s. 3.

¹⁸³ M. Fleischer, *Zarys ogólnej teorii komunikacji*, *op.cit.*, s. 26.

¹⁸⁴ G. Miller, *Language and Communication*, *op.cit.*, s. 19.

¹⁸⁵ J. Kramer, *System informacji...*, *op.cit.*, s. 12–13.

Komunikacja staje się coraz bardziej istotnym obszarem zarządzania organizacją. W komunikacji wewnętrznej wszyscy uczestnicy procesu znajdują się w ramach jednej struktury organizacyjnej. Efekty ekonomiczne i kadrowe przedsiębiorstwa zależą od prowadzonej komunikacji, a sytuacje kryzysowe mogą być odpowiednio ograniczone lub całkowicie zażegnane, zanim się rozwiną. Dobrze realizowana komunikacja wewnętrzna, jak wskazują Grębosz i Mikulska, przyczynia się do zwiększenia motywacji i odpowiedzialności wśród pracowników za wyznaczone cele¹⁸⁶. To dlatego umiejętność komunikacji stała się jednym z wymogów kompetencyjnych nie tylko wśród wyższej i średniej kadry kierowniczej, ale coraz częściej wśród szeregowych pracowników.

Korzyści dla przedsiębiorstw płynące ze skutecznej komunikacji zewnętrznej to nie tylko wzrost konkurencyjności, kreatywności, zaufania i efektywności pracowników, ale również właściwy odbiór komunikatów płynących z zewnątrz i zabezpieczenie firmy przed potencjalnymi kryzysami, jakie mogą powstać w jej otoczeniu. Dla firm media społecznościowe to szansa nawiązania relacji z klientami, możliwość analizy konkurencji, zdolność realizacji procesów rekrutacji, przeprowadzenia badań klientów czy potencjalnych i obecnych pracowników, ale także źródło permanentnego zagrożenia kryzysami. Niemniej jednak wiele firm prowadzi swoją komunikację za pomocą mediów społecznościowych. Promocja działań czy budowanie pożądanego wizerunku, a potem zarządzanie nim za pośrednictwem social mediów nie jest dzisiaj nowością. Dzięki skróconemu czasowi dotarcia z przekazem do grupy docelowej media społecznościowe pozwalają na szybszą realizację działań w zakresie kreowania wizerunku niż w przypadku aktywności prowadzonych w postaci mecenatów, sponsoringów czy reklam w innych rodzajach mediów. Tradycyjne formaty budowania wizerunku mogą i powinny być wzmocnione poprzez aktywne wykorzystanie mediów społecznościowych, przy czym należy pamiętać, że forma, norma i język komunikacji muszą być dostosowane do danej platformy społecznościowej. Facebook, Twitter, YouTube czy TikTok nakładają ograniczenia wynikające często z warunków technicznych, których przedsiębiorstwo musi jednak przestrzegać, by skutecznie dotrzeć do grupy docelowej.

Organizacje wprowadzają również swoje zasady dotyczące obecności w social mediach firmy, jak i jej pracowników. Wewnętrzna polityka zarządzania mediami społecznościowymi, którą należy wręcz rozumieć jako strategię operacyjną dotyczącą social mediów, uwzględnia kluczowe zagadnienia z okresu obecności na platformach

¹⁸⁶ M. Grębosz, A. Mikulska, *Narzędzia komunikacji wewnętrznej...*, *op.cit.*, s. 44.

społecznościowych. Organizacje same decydują o zasadach oraz o sposobie realizacji celów nakreślonych w strategiach biznesowych.

Maria Kotas zauważa, że wśród możliwych do wykorzystania środków masowego przekazu coraz większą rolę odgrywają nowe media¹⁸⁷, a Sotrender twierdzi, że jeśli chodzi o kryzys i nowe media, to Facebook jest synonimem kryzysu¹⁸⁸. Dlatego firmy, które decydują się na komunikację w internecie, nie zastanawiają się, czy badać treści i prowadzić ich monitoring, ale jak to robić. Monitoring mediów pozwala na kontrolowane korzystanie z dobrodziejstw mediów społecznościowych. Wśród innych metod pozyskiwania informacji monitoring mediów jest ważnym elementem zadań operacyjnych i planowania strategicznego w organizacji. Pozwala na bieżącą analizę przekazów medialnych, na szybkie reagowanie i wykorzystanie w podejmowaniu decyzji. Może mieć również znaczenie prewencyjne. Wyprzedzająca analiza symptomów nadchodzącego kryzysu wizerunkowego przedsiębiorstwa daje szansę na zapobieżenie mu, jego spowolnienie lub właściwe nim zarządzenie. Schemat zarządzania kryzysem w mediach społecznościowych zaproponowali Mei, Bansal i Pang¹⁸⁹. Dodatkowo monitoring mediów w zakresie działań realizowanych przez konkurencję pozwala na podjęcie strategicznych decyzji co do kierunku rozwoju własnej organizacji. Do monitoringu mediów można wykorzystać narzędzia pochodzące z samych portali (np. Facebook Audience Insight) lub ze źródeł zewnętrznych (np. Brand24, SentiONE). Efekty działań w mediach społecznościowych można badać na podstawie najbardziej znanego modelu Bartholomewa¹⁹⁰, który pozwala na badanie interakcji, zaangażowania, a także kroków podejmowanych przez konsumentów w realnym świecie. O wskaźnikach wykorzystywanych do oceny aktywności pisze również Grzegorz Mazurek¹⁹¹, przy czym dobór odpowiednich miar zależy od celów, jakie organizacja sobie postawiła. Pozyskane z monitoringu dane pochodzące z różnych źródeł – internetu, prasy, radia czy telewizji – poddawane są analizie według różnorodnych kryteriów, np. słów kluczowych lub przez pryzmat ilości publikacji, ekwiwalentu reklamowego czy w formie pogłębionej analizy i poszukiwania oraz interpretacji zjawisk. Raporty z monitorowania mediów dostarczają

¹⁸⁷ M. Kotas, *Media społecznościowe...*, *op.cit.*, s. 79.

¹⁸⁸ Sotrender, *Kryzys w czasach Facebooka...*, *op.cit.*

¹⁸⁹ J. Mei, N. Bansal, A. Pang, *New Media: A New Medium in Escalating Crises?*, „Corporate Communications: An International Journal” 2010, vol. 15, nr 2, s. 152, za: M. Kotas, *Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji na przykładzie firmy Wedel sp. z o.o.*, „Studia Ekonomiczne” 2013, t. 157, s. 84.

¹⁹⁰ D. Bartholomew, *The Digitization of Research...*, *op.cit.*; D. Bartholomew, *Social Media Metrics...*, *op.cit.*

¹⁹¹ G. Mazurek, *Ewolucja...*, *op.cit.*, s. 29.

wiedzy w syntetycznej formie i mogą wspierać przedsięwzięcia w zakresie wizerunku i reputacji, a także działań marketingowych, badawczych czy rozwojowych.

W planowaniu operacyjnym uwzględniającym social media, należy wziąć pod uwagę zarówno zasoby, jak i zadania, jakie będą realizowane. Należy określić wybór kluczowych social mediów, cele oraz mierniki, a także program działania. W planie operacyjnym konieczne jest również określenie budżetu, harmonogramu oraz zasobów. W planowaniu strategicznym organizacji z punktu widzenia public relations przede wszystkim wskazane są kluczowe zagadnienia, z którymi organizacja będzie musiała się zmierzyć.

Próby zdefiniowania kryzysu podjęło dotychczas wielu autorów, takich jak Adam Łaszyn, F.J. Lis, Kerstin Castenfors, Monika Kaczmarek-Śliwińska, Katarzyna Kopeć-Ziemczyk, Rafał Klepka, Aleksander Panasiuk, Monika Czaplicka, Joanna Cybulska. Kryzysy w mediach społecznościowych mogą powstać w tym środowisku lub zostać być przez nie wzmocnione; mogą być inicjowane przez osoby indywidualne, także te, które w sieci pozostają anonimowe, mogą wynikać z błahych zdarzeń, mogą być przewidywalne lub nie, mogą powstawać na podłożu ekonomicznym, kadrowym, sprzedażowym czy wizerunkowym. Próby kategoryzacji kryzysów podjął się Black, dzieląc je na „znane nieznanne” oraz „nieznane nieznanne”¹⁹². Wiesław Otwinowski uszeregował kryzysy ze względu na podłoże ich powstawania w obszarze zarządzania organizacją¹⁹³, a Smektała wziął pod uwagę miejsce, w którym się rodzą¹⁹⁴. W literaturze można odnaleźć również szerokie i wąskie ujęcie sytuacji kryzysowej wg Waldemara Rydzaka¹⁹⁵. Szerokie ujęcie obejmuje zagadnienia związane z wykrywaniem sygnałów, przygotowaniem działań zapobiegawczych, a następnie ograniczaniem szkód, przywracaniem stanu pierwotnego i wyciąganiem wniosków na przyszłość. Wąskie dotyczy czasu, kiedy zagrożenie przekształca się w kryzys. W tej perspektywie zarządzanie rozumiane jest jako ogół czynności podejmowanych w sytuacji istniejącego zagrożenia i wykorzystywanych wówczas instrumentów. Obejmuje ono decyzje i środki, które przyczyniają się do opanowania sytuacji kryzysowej i zmierzają do wsparcia dalszych działań organizacji¹⁹⁶.

¹⁹² S. Black, *Public relations, op.cit.*, s. 152–153.

¹⁹³ W. Otwinowski, *Kryzys i sytuacja kryzysowa, op.cit.*, s. 85.

¹⁹⁴ T. Smektała, *Public relations..., op.cit.*, s. 69.

¹⁹⁵ W. Rydzak, *Reputacja a działania informacyjne organizacji..., op.cit.*

¹⁹⁶ *Ibidem*, s. 40–41.

Przyczyn powstania sytuacji kryzysowych może być wiele, ale Otwinowski podkreśla, że wśród nich najczęściej dominuje jedna¹⁹⁷. Jednym z takich istotnych źródeł sytuacji kryzysowych są fake newsy, które za Claire Wardle i Hosseinem Derakhshanem podzielić można na trzy kategorie: mis-informację, mal-informację i dez-informację¹⁹⁸. Fake newsy są powielane w mediach społecznościowych i mogą błyskawicznie przybierać na sile ze względu na fakt, że social media mają status wiarygodnego źródła i niewiele osób zadaje sobie trud zweryfikowania informacji, które dotarły do nich za pośrednictwem tego kanału, przed jej rozesełaniem. Organizacje nie powinny zatem ignorować fake newsów i ich potencjalnego wpływu na reputację firmy. Ze względu na dynamikę mediów społecznościowych oraz wirusowy charakter roznoszenia się za ich pośrednictwem treści konieczne jest monitorowanie i szybkie podejmowanie decyzji co do dalszych działań.

Zarządzanie kryzysami wymaga sprawnego działania. Zasady zarządzania sytuacją kryzysową są z reguły wcześniej opisane i przyjęte przez organizację. Obserwacja jest niezbędna w przewidywaniu i zapobieganiu kryzysom, bowiem niektóre tego typu zdarzenia poprzedzone są symptomami, co daje szansę na zapobieżenie trudnościom. Kiedy kryzys jednak nastąpi, ważne są odpowiednie zaplanowanie i przeprowadzenie działań oraz unikanie błędów. W tym celu organizacje przygotowują system zarządzania, w skład którego wchodzi programy antykryzysowe, sztab kryzysowy czy system odpowiedniej komunikacji. Trzonem całej procedury jest zespół posiadający kompetencje i doświadczenie. Procedura nie daje gwarancji korzystnych efektów, ale daje poczucie panowania nad sytuacją i bezpieczeństwa w trudnym czasie.

Przedstawione w podsumowaniu zagadnienia stanowią klamrę dla podjętych w pracy rozważań. Projekt badawczy może stanowić inspirację dla innych badaczy, którzy zajmują się tematyką podjętą przez autorkę niniejszej dysertacji. Może to dotyczyć pogłębiania zarówno całego tematu jak i jego spójnych części. Treści zawarte w niniejszej pracy dowodzą zasadności podjęcia tematu i jego znaczenia dla nauki.

¹⁹⁷ W. Otwinowski, *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, op.cit., s. 85.

¹⁹⁸ C. Wardle, H. Derakhshan, *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making*, s. 5.

Bibliografia

- Adair J., *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2000.
- Art. prasowy, *Mimo rekordowej popularności platform społecznościowych tempo ich rozwoju spada*. Pobrano z: <https://mobiletrends.pl/mimo-rekordowej-popularnosci-platform-spolesznosciowych-tempo-ich-rozwoju-spada/>.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Babraj F., *Czym jest fact-checking? Zarys inicjatyw na świecie i w Polsce*. Pobrano z: <https://cyberpolicy.nask.pl/czym-jest-fact-checking-zarys-inicjatyw-na-swiecie-i-w-polsce/>.
- Bajdak A., *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 140.
- Bandgar B., *Role of social network in recent era*, „International Journal of Research in Computer Science and Management” 2014, vol. 1(1).
- Bartholomew D., *The Digitization of Research and Measurement in Public Relations*, <https://socialmediaexplorer.com/online-public-relations/the-digitization-of-research-and-measurement-in-public-relations/>.
- Bartholomew D., *Social Media Metrics & Measurement Continue to Evolve*, <https://metricsman.wordpress.com/2014/06/09/social-media-metrics-measurement-continue-to-evolve/>.
- Baudrillard J., Maclean M., *The Masses: The Implosion of the Social in the Media*, „New Literary History” 1985, vol. 16, nr 3.
- Black S., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Bolek J., *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

- Borawska A., *Efektywna komunikacja w przedsiębiorstwie*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2010, nr 2(38).
- Brzozowska-Woś M., *Media społecznościowe a wizerunek marki*, „Journal of Managment and Finance” 2013, vol. 11, nr 1, cz. 1.
- Castenfors K., *Dagnosing Crisis Management Presentation of an Instrument for Diagnostic Observation and Inquiry into Peacetime Social Crises*, Swedish Defence Research Agency, Sztokholm 2001.
- Chaffey D., Smith P.R., *eMarketing eXcellence, Planning and Optimizing Your Digital Marketing*, Butterworth-Heineman, Oxford 2008.
- Chwiałkowska A., *Monitorowanie mediów społecznościowych jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 11(1), cz. 2.
- Chwiałkowska A., *Zarządzanie kryzysem przy użyciu mediów społecznościowych*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2012, nr 4.
- Coombs W.T., Holladay S.J., *Communication and Attributions in a Crisis: an Experiment Study in Crisis Communication*, „Journal of Public Relations Research” 1996, vol. 8, nr 4.
- Cybulska J., *W świecie komunikacji rola public relations w sytuacjach kryzysowych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2010, t. 4.
- Czaplicka M., *Zarządzanie kryzysem w social media*, Helion, Gliwice 2014.
- Czaplicka M., *Zarządzanie kryzysowe w social media*, Onepress, Warszawa 2014.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna–Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Dąbrowska J., *Kryzys w Stowarzyszeniu „Wiosna”. Jak będzie postrzegana „Szlachetna Paczka”?* Pobrano z: <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/kryzys-wizerunkowy-stowarzyszenie-wiosna-szlachetna-paczka-jak-bedzie-dzialac-opinie>.
- Dębicka A., *Zarządzanie sytuacją kryzysową w MŚP: wybrane problemy*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, nr 111.
- Diec A., *Media społecznościowe jako nowoczesna forma komunikacji firmy z otoczeniem*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologia w biznesie nowe perspektywy*, Difin, Warszawa 2015.
- dlahandlu.pl, *Raport: Najpoważniejsze źródło kryzysów wizerunkowych największych polskich firm to internet*. Pobrano z: <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/raport-najpowazniejsze-zrodlo-kryzysow-wizerunkowych-najwiekszych-polskich-firm-to-internet,71497.html>.

- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2002.
- Dubisz S., *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Esser F., *History of Media Effects*, [w:] W. Donsbach (red.), *The Concise Encyclopedia of Communication*, Wiley Blackwell, Malden–Oxford–Chichester 2015.
- Fabjaniak-Czerniak K., *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Fake news, czyli jak kłamstwo rządzi światem. Raport opracowany przez agencję informacyjną Newseria oraz firmę doradczą public relations Szapiro Business Advisory*. Pobrano z: <https://biznes.newseria.pl/files/raport-fake-news-newseria.pdf>.
- Fleischer M., *Zarys ogólnej teorii komunikacji*, [w:] M. Graszewicz, J. Jastrzębski, *Teorie komunikacji i mediów*, Oficyna Wydawnicza Atut – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław 2009.
- Frączek A., *Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość” 2011, t. VIII.
- Gawroński S., *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.
- Grabosz J., *Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego*, [w:] B.A. Basińska, I. Garnik (red.), *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2014.
- Grabowska J., *Wykluczenie cyfrowe*. Pobrane z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Wykluczenie_cyfrowe.
- Gregor G., Kaczorowska-Spychalska D., *Blogi w procesie komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Grębosz M., Mikulska A., *Narzędzia komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 55, nr 1154.
- Grunig J.E., *Instytucjonalizacja, zarządzanie strategiczne i media elektroniczne. Czy badania naukowe kształtują przyszłość public relations*, [w:] J. Olędzki (red.), *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001.

- Hajduk G., *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3(70).
- Hamilton Ch., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Hootsuite, *Digital 2020*. Pobrane z: <https://hootsuite.com/pages/digital-2020#c-204634>.
<https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl/art/sytuacja-kryzysowa-w-mediach>.
- Ishaq R.E., Mahanani P.A.R., *Media social, ruand public, dan budaya 'pop'*, „Ettisal: Journal of Communication” 2018, vol. 3, nr 1.
- Iwanowska M., *Zrozumieć media (społecznościowe). Perspektywa psychologiczna*, [w:] M. Łosiewicz, A. Ryłko-Kurpiewska (red.), *Media, biznes, kultura. Rzeczywistość medialna. Formy, problemy, aspiracje*, Novae Res, Gdynia 2016.
- Jankowski N., Jones S., Lievrouw L., Hampton K., *What's Changed About New Media?*, „New Media and Society” 2004, vol. 6, nr 1.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitelem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa 2015.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Social media w działalności internet PR przedsiębiorstw polskiego rynku*, [w:] J. Ołędzki (red.), *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001.
- Kaplan A., Haenlein M., *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons” 2010, nr 53(1).
- Karczewska A., *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3.
- Kee C.P., Hassan M.A., *The Advertising-value-equivalent (AVE) Method in Quantifying Economic Values of Public Relations Activities: Experience of a Publicized Company in Malaysia*, „Kajian Malaysia” 2006, vol. 24, nr 1–2.
- Klepka R., *Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 2.
- Konecki K.T., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

- Kopec-Ziemczyk K., *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2018, nr 1.
- Kos-Łabędowicz J., *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez organizacje non profit*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 40.
- Kot S., Kucharski M., *Oddziaływanie na ekwiwalent reklamowy generowany przez transmisje meczów siatkarskich*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 11.
- Kotas M., *Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji na przykładzie firmy WEDEL sp. z o.o.*, „Studia Ekonomiczne” 2013, t. 157.
- Kotler P., Keller K.L., Brady M., Goodman M., Handsen T., *Marketing Management*, Pearson Education, Harlow 2012.
- Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, *Fake news – dezinformacja online. Próby przeciwdziałania tym zjawiskom z perspektywy instytucji międzynarodowych oraz wybranych państw UE, w tym Polski*. Pobrano z: <https://www.gov.pl/web/krrit/fake-news---dezinformacja-online---nowa-publicacja-krrit>.
- Kramer J., *System informacji i komunikacji marketingowej wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy i mądrości*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 140.
- Krasa W., *Wybrane zagadnienia z problematyki pomiaru działań public relations*, [w:] A. Piotrowska-Piątek (red.), *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2014.
- Krippendorff K., *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2004.
- Krygier J., *Współczesne aspekty komunikacji marketingowej*, [w:] M. Al-Noorachi (red.), *Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2014.
- Kubicz I., *Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Kulasza K., Gromek P., *Media w zarządzaniu kryzysowym – szanse i zagrożenia*, [w:] A. Roguska (red.), *Media w edukacji. Obszary lokalności – różnorodność współczesności*, Fundacja na rzecz dzieci i młodzieży „Szansa”, Siedlce 2013.

- Kurczyna J., Miśkiewicz M., *Trendy w social media marketingu w 2020 roku*. Pobrano z: <https://weblions.pl/2020/01/13/trendy-w-social-media-marketingu-w-2020/>.
- Lis F.J., *Komunikowanie się organizacji z otoczeniem. Aspekty psychospołeczne*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 2007.
- Łaszyn A., *Komunikacja kryzysowa*, [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.
- Łaszyn A., *Media i Ty. Jak zarządzać kontaktem osobistym z dziennikarzem?*, Message House, Warszawa 2017.
- Manning J., *Social media, definition and classes of*, [w:] K. Harvey (red.), *Encyclopedia of Social Media and Politics*, Sage, Thousand Oaks 2014.
- Mazurek G., *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45(1).
- Miazga R., *Kryzys w Green Caffè Nero – case study*. Pobrano z: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-w-green-caffe-nero-case-study>.
- Millar D.P., *Exposing The Errors: An Examination of The Nature of Organizational Crises*, [w:] D.P. Millar, R.L. Heath (red.), *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2004.
- Miller G., *Language and Communication*, Mc Graw-Hill, New York 1951.
- Miller Ł., *Zakazane hashtagi na Instagram*. Pobrano z: <https://lukaszmillier.pl/social-media/zakazane-hashtagi-na-instagram/>.
- Miotk A., *Ocena wydzźwięku w nowych mediach*. Pobrano z: <https://annamiotk.pl/ocena-wydzwieku-w-nowych-mediach/>.
- Miotk A., *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągnij zamierzone efekty*. Pobrane z: <https://onepress.pl/pobierz-fragment/mosome/pdf>.
- Mourad A., Srour A., Harmanani H., Jenainatiy C., Arafef M., *Critical Impact of Social Networks Infodemic on Defeating Coronavirus COVID-19 Pandemic: Twitter-Based Study and Research Directions*. Pobrane z: <https://arxiv.org/abs/2005.08820v1>.
- Mroczko F., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
- Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

- Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L., *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003.
- Otwinowski W., *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2010, nr 2.
- Owyang J., *Social Media crises on Rise: Be Prepared by Climbing The Social Business Hierarchy of Needs*. Pobrane z: <http://www.web-strategist.com/blog/2011/08/31/report-social-media-crises-on-rise-be-prepared-by-climbing-the-social-business-hierarchy-of-needs/>.
- Panasiuk A., *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(2).
- Papucewicz W., *Polityka firmy wobec korzystania pracowników z mediów społecznościowych*. Pobrane z: <https://www.rp.pl/artykul/1248997-Polityka-firmy-wobec-korzystania-pracownikow-z-mediow-spoecznościowych.html>.
- Peszko K., *Narzędzia monitorowania działań marketingowych firm w Internecie*, [w:] J. Wiązewicz, A. Zielińska (red.), *Determinanty i efekty współczesnej aktywności marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.
- Piotrowska P., Gugiewicz J., *O znaczeniu oświadczenia firmy w kryzysie. Eksperti oceniają reakcję Panasonica na ostatnią sytuację kryzysową*. Pobrano z: <http://www.proto.pl/aktualnosci/o-znaczeniu-oswiadczenia-firmy-w-kryzysie-eksperti-oceniaja-reakcje-panasonica-na>.
- Płóciennik J., *Badanie społeczności jako wyzwanie współczesnych badań marketingowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9(58).
- Podraza U., *Kryzysowe public relations*, Difin, Warszawa 2009.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.
- Press-Service Monitoring Mediów, *Raporty medialne*. Pobrane z: www.psmm.pl.
- Preus R., *Cyfrowi analfabeci*. Pobrane z: <https://cen.bydgoszcz.pl/cen/publikacje/artykuly/17165,Artykuly.html>.
- Przybylska J., Rydzak W., Trębecki J., *Skuteczne komunikowanie w audycie wewnętrznym*, CeDeWu, Warszawa 2020.
- Rydzak W., *Changes in Access to Information in Crisis Situations*, [w:] P. Deszczyński (red.), *The Economics of Information*, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2020.

- Rydzak W., *Improvised or Planned Communication? Identifying the Determinants of Positive Effects in Crisis Situations*, „Journal of International Studies” 2010, vol. 3, nr 1.
- Rydzak W., *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.
- 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.
- Rzemieniak M., Kamińska K., *Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych*, Lublin 2012.
- Samojlik M., *Jak wykorzystać media społecznościowe w rekrutacji?* Pobrane z: <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/rekrutacja/579581,Jak-wykorzystac-media-spoecznościowe-w-rekrutacji.html>.
- Siemieniak M., *Modele i narzędzia procesu komunikowania organizacyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 72.
- Siuda D., Grębosz M., *Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2017, nr 48(2).
- Skowron S., *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 6(359).
- Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław 2001.
- Smoląg K., Ślusarczyk B., *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Społecznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2018, nr 52(2).
- Sotrender, *Kryzys w czasach Facebooka. Raport o kryzysach PR w mediach społecznościowych*, s. 9. Pobrano z: <https://www.sotrender.com/pdfs/kryzys-w-czasach-facebook.pdf>.
- Stachowiak-Krzyżan M., *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez młodych konsumentów w procesach zakupowych*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2019, nr 1(31).
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo PZ, Zielona Góra 1998.

- Statista Research Department, *Number of Monthly active Facebook Users Worldwide as of 2nd Quarter 2020*. Pobrane z: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>.
- Stawicka A., *Wykluczenie cyfrowe w Polsce*, Biuro Analiz i Dokumentacji Kancelarii Senatu, Warszawa 2015.
- Stoner J.A., Wankel C., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1994.
- Stopczyńska K., *Wykorzystanie social mediów w zarządzaniu wizerunkiem marki w sytuacji kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1.
- Sułkowski Ł., *Znaczenie komunikacji w marketingu*, [w:] M. Al-Noorachi (red.), *Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2014.
- Szymczak R., *Mierzenie efektywności w PR*, [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.
- Szyran-Resiak A., *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2017, t. 26.
- Traffictrends, *Jak mówić do X, Y i Z? Dostosuj język w social media do odbiorcy*. Pobrane z: <https://traffictrends.pl/blog/jak-mowic-do-x-y-i-z-dostosuj-jezyk-w-social-media-do-odbiorcy/>.
- Trębecki J., *Relacje wewnętrzne*, [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- tw, *Komentarz rzecznika kieleckich wodociągów o awarii hitem internetu. „Tak manipuluje TVP3 Kielce”*. Pobrane z: <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/rzecznik-wodociagow-awaria-wideo-hit-wyjasnienie>.
- Tworzydło D., *Obszary badawcze w zakresie planowania oraz realizacji działań wewnętrznego i zewnętrznego public relations*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2018, nr 3(29).
- Tworzydło D., *Public relations praktycznie*, Newslime, Rzeszów 2017.
- Tworzydło D., *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym. Metody, procedury, reagowanie*, Difin, Warszawa 2019.

- Uche A.O., *Social Media Typology, Usage and Effects on Students of Nigerian Tertiary Institutions*, „International Journal of Innovative Research & Development” 2016, nr 5(8).
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Walas-Trębacz J., Sołtysik M., *System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 4(164).
- Wańczyk P., *7 powodów, dla których monitoring mediów jest ważny dla Twojego biznesu*.
Pobrane z: <https://brand24.pl/blog/monitoring-mediow-korzysci/>.
- Wanat G., *Social media market share held by leading social networks in Poland in July 2021*. Pobrane z: <https://www.statista.com/statistics/979859/poland-social-media-market-share/>.
- Wardle C., Derakhshan H., *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making*. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/339031969_INFORMATION_DISORDER_Toward_an_interdisciplinary_framework_for_research_and_policy_making_Information_Disorder_Toward_an_interdisciplinary_framework_for_research_and_policy_making.
- Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Wiktor J., *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Wiktor J., *Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej*, „Świat Marketingu”, listopad 2001.
- Wróblewski R., *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2010, nr 14(87).
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Zdrojewska A., Czerniawska B., *Relacje z mediami*, [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.
- Zelek A., *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2.

Zespół BTE, *Narzędzia komunikacji wewnętrznej w czasie pandemii*. Pobrane z:
<https://www.bteagency.com/post/narzedzia-komunikacji-wewnetrznej-w-czasie-pandemii>.

Żbikowska A., *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Spis rycin

Rycina 1. Model procesu komunikowania	30
Rycina 2. Schemat procesu komunikowania	33
Rycina 3. Schemat zarządzania sytuacją kryzysową w nowych mediach	55
Rycina 4. Działania i strategie zarządzania organizacją w sytuacji kryzysowej w szerokim ujęciu	79
Rycina 5. Nieład informacyjny – klasyfikacja	85
Rycina 6. Fazy sytuacji kryzysowej w ujęciu Iana I. Mitroffa i Christine M. Pearson ..	91
Rycina 7. Model komunikowania z pracownikami w sytuacji kryzysowej	94
Rycina 8. Ramy badawcze i kluczowe pytania.....	99

Spis tabel

Tabela 1. Przykładowe mierniki skuteczności działań w mediach społecznościowych	60
Tabela 2. Różnice w przebiegu sytuacji kryzysowych w mediach tradycyjnych i społecznościowych	77
Tabela 3. Odpowiedź na pytanie, w których mediach społecznościowych Pana/i firma posiada swój profil, a profil respondentów (w %)	104
Tabela 4. Doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat	113
Tabela 5. Zgodność ze stwierdzeniem: „Komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności naszej firmy” a doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat (w %)	114
Tabela 6. Zgodność ze stwierdzeniem „W ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikowania mojej firmy z otoczeniem” a doświadczenie w tym czasie sytuacji kryzysu wizerunkowego (w %)	114
Tabela 7. Zgodność ze stwierdzeniem: „W ciągu ostatnich dwóch lat w mojej firmie więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych” a doświadczenie w tym czasie sytuacji kryzysu wizerunkowego (w %)	115
Tabela 8. Zgodność ze stwierdzeniem: „Obserwuję stały wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw” a doświadczenie sytuacji kryzysu wizerunkowego w ciągu ostatnich dwóch lat (w %)	116
Tabela 9. Rola, jaką w powstaniu ostatniego kryzysu wizerunkowego odegrały media społecznościowe, a zgodność z poszczególnymi stwierdzeniami	117

Tabela 10. Jakie zauważa Pan/i główne błędy, które popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 340 (w %)	118
Tabela 11. Stosunek do stwierdzenia, że prowadzenie profili we wszystkich możliwych portalach społecznościowych to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów a profil respondentów (w %)	127
Tabela 12. Stosunek do stwierdzenia, że sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów, a profil respondentów (w %).....	130
Tabela 13. Stosunek do stwierdzenia, że nadmierne używanie hashtagów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów a profil respondentów (w %).....	133
Tabela 14. Stosunek do stwierdzenia, że nieumiejętne korzystanie z ankiet to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów a profil respondentów (w %)	137
Tabela 15. Stosunek do stwierdzenia, że nieznanie mechanizmów (algorytmów) poszczególnych social mediów, przez co posty nie osiągają maksymalnych zasięgów, to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych a profil respondentów (w %)	142
Tabela 16. Stosunek do stwierdzenia, że zbyt mały budżet firmy na działania w mediach społecznościowych to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze, a profil respondentów (w %)	147
Tabela 17. Odpowiedź na pytanie: „Czy Pana/i firma korzysta z monitoringu mediów w internecie?“, a profil respondentów (w %)	150
Tabela 18. Stosunek do stwierdzenia: „Monitoring mediów jest stale wykorzystywany w naszej firmie w celach profilaktycznych” a profil respondentów (w %)	154
Tabela 19. Stosunek do stwierdzenia: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko wtedy, gdy wystąpi kryzys wizerunkowy” a profil respondentów (w %).....	156
Tabela 20. Stosunek do stwierdzenia: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko do zebrania informacji o rynku i działaniach konkurencji” a profil respondentów (w %).....	158

Tabela 21. Odpowiedź na pytanie: „Czy Pana/i firma w ostatnich 12 miesiącach doświadczyła sytuacji kryzysowej związanej z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat (tzw. fake newsów)?” a profil respondentów (w %)	164
Tabela 22. Odpowiedź na pytanie: „Które z rodzajów fake newsów dotknęły Pana/i przedsiębiorstwo?” a profil respondentów (w %).....	165
Tabela 23. Odpowiedź na pytanie: „Który sposób radzenia sobie z fake newsami uważa Pan/i za najbardziej skuteczny?” a profil respondentów (w %).....	169
Tabela 24. Stosunek do stwierdzenia: „Nasza firma często ma styczność z rozpowszechnianiem w sieci / mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat” a profil respondentów (w %)	172
Tabela 25. Stosunek do stwierdzenia: „Stale przygotowujemy się na wystąpienie zjawiska fake newsów skierowanego w naszą firmę” a profil respondentów (w %)	174
Tabela 26. Liczba fake newsów, które dotknęły przedsiębiorstwo, a profil respondentów (w %)	178
Tabela 27. Wskaźnik „Rola mediów społecznościowych” a profil respondentów (skala 1–5)	180

Spis wykresów

Wykres 1. Jaki jest zasięg działalności Pana/i przedsiębiorstwa? N = 304 (w %).....	101
Wykres 2. Czy firma posiada przynajmniej jedną placówkę fizyczną, w której prowadzi sprzedaż produktów/usług? N = 304 (w %).....	102
Wykres 3. Czy firma prowadzi sprzedaż produktów/usług przez internet? N = 304 (w %)	102
Wykres 4. W których mediach społecznościowych Pana/i firma posiada swój profil? N = 304 (w %)	103
Wykres 5. Jakie Pana/i zdaniem główne korzyści wynikają z prowadzenia mediów społecznościowych przez firmy? N = 304 (w %)	107
Wykres 6. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Komunikowanie poprzez media społecznościowe jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności naszej firmy”? N = 304 (w %).....	108
Wykres 7. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „W ciągu ostatnich dwóch lat media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikowania mojej firmy z otoczeniem”? N = 304 (w %)	110
Wykres 8. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „W ciągu ostatnich dwóch lat w mojej firmie więcej czasu poświęca się na obsługę mediów społecznościowych”? N = 304 (w %).....	111
Wykres 9. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Obserwuję stały wzrost znaczenia mediów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw”? N = 304 (w %)	112
Wykres 10. Czy uważa Pan/i, że nieuzupełniony profil (np. brak numeru telefonu, godzin otwarcia itp.) to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %).....	120
Wykres 11. Czy uważa Pan/i, że niedopasowanie treści postów do profilu działalności firmy to główny błąd, jaki popełniają przedsiębiorstwa	

w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	121
Wykres 12. Czy uważa Pan/i, że zbyt częste publikowanie postów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	122
Wykres 13. Czy uważa Pan/i, że zbyt rzadkie publikowanie postów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	123
Wykres 14. Czy uważa Pan/i, że publikowanie nieciekawych postów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	124
Wykres 15. Czy uważa Pan/i, że słaba jakość materiałów graficznych to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	124
Wykres 16. Czy uważa Pan/i, że brak odpowiedzi na zapytania osób odwiedzających profil to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N=304 (w %)	125
Wykres 17. Czy uważa Pan/i, że usuwanie negatywnych komentarzy to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	126
Wykres 18. Czy uważa Pan/i, że prowadzenie profili we wszystkich możliwych portalach społecznościowych to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów? N = 304 (w %)	127
Wykres 19. Czy uważa Pan/i, że sprzeczności w treści pomiędzy profilami tej samej firmy to główny błąd, jaki popełniają przedsiębiorstwa w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	129
Wykres 20. Czy uważa Pan/i, że nadmierne używanie hashtagów to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	132
Wykres 21. Czy uważa Pan/i, że nieodpowiedni czas publikacji to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	135

Wykres 22. Czy uważa Pan/i, że nieumiejętne korzystanie z ankiet to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	136
Wykres 23. Czy uważa Pan/i, że zbyt dużo materiałów wideo to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	139
Wykres 24. Czy uważa Pan/i, że brak zachęcania do interakcji (na przykład przez oznaczenie osób) to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	139
Wykres 25. Czy uważa Pan/i, że unikanie prowadzenia płatnych kampanii reklamowych w social mediach to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? N = 304 (w %)	140
Wykres 26. Czy uważa Pan/i, że nieznanostwo mechanizmów (algorytmów) poszczególnych portali społecznościowych, przez co posty nie osiagają maksymalnych zasięgów, to główny błąd, jaki popełniają firmy w komunikacji za pośrednictwem social mediów? N = 304 (w %)	141
Wykres 27. Czy Pana/i zdaniem brak procedur określających zasady działania firmy w social mediach to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze? N = 304 (w %).....	143
Wykres 28. Czy Pana/i zdaniem brak w firmie osób, które miałyby się zająć prowadzeniem jej profilu w social mediach, to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze? N = 304 (w %)	145
Wykres 29. Czy Pana/i zdaniem brak przekonania kierownictwa firmy, że komunikacja poprzez media społecznościowe przyczyni się w efekcie do zwiększenia przychodów, to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze? N = 304 (w %)	146
Wykres 30. Czy Pana/i zdaniem zbyt mały budżet firmy na działania w mediach społecznościowych to znacząca bariera dla jej obecności w tym obszarze? N = 304 (w %)	146
Wykres 31. Czy Pana/i firma korzysta z monitoringu mediów w internecie? N = 304 (w %)	149

Wykres 32. Jaką zauważa Pan/i główną korzyść wynikającą z prowadzenia przez Pana/i firmę monitoringu mediów w internecie? (liczba wskazań).....	151
Wykres 33. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Monitoring mediów jest stale wykorzystywany w naszej firmie w celach profilaktycznych”? N = 173 (w %).....	153
Wykres 34. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko wtedy, gdy wystąpi kryzys wizerunkowy”? N = 173 (w %)	155
Wykres 35. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Monitoring mediów jest wykorzystywany w naszej firmie tylko do zebrania informacji o rynku i działaniach konkurencji”? N = 173 (w %).....	157
Wykres 36. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Monitoring mediów przekłada się na konkretne kroki naszej firmy w zakresie działań w social mediach”? N = 173 (w %).....	160
Wykres 37. Jakie cechy przypisałby/aby Pan/i zjawisku znanemu jako fake newsy? .	162
Wykres 38. Czy Pana/i firma w ostatnich 12 miesiącach doświadczyła sytuacji kryzysowej związanej z rozpowszechnianiem w mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat (tzw. fake newsów)? N = 304 (w %)	163
Wykres 39. Które z rodzajów fake newsów dotknęły Pana/i przedsiębiorstwo? N = 46 (w %)	165
Wykres 40. Który sposób radzenia sobie z fake newsami uważa Pan/i za najbardziej skuteczny? N = 46 (w %)	168
Wykres 41. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Fake newsy stanowią coraz większe zagrożenie dla bieżącej działalności przedsiębiorstw”? N = 46 (w %)	170
Wykres 42. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Nasza firma często ma styczność z rozpowszechnianiem w sieci / mediach społecznościowych nieprawdziwych informacji na jej temat”? N = 46 (w %).....	171
Wykres 43. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Występowanie zjawiska fake newsów realnie wpływa na pogorszenie się wizerunku naszej firmy”? N = 46 (w %).....	173
Wykres 44. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: „Stale przygotowujemy się na wystąpienie zjawiska fake newsów skierowanego w naszą firmę”? N = 46 (w %)	174

Wykres 45. Posiadanie przez firmę profilu w co najmniej jednym medium społecznościowym, N = 304 (w %).....	176
Wykres 46. Liczba portali społecznościowych, w których firma prowadzi swój profil, N = 304 (w %)	177
Wykres 47. Liczba fake newsów, które dotknęły przedsiębiorstwo, N = 46 (w %).....	177