ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN — POLONIA
VOL. XLI, 16 SECTIO H 2007

Instytut Zarządzania i Marketingu, Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstwa i Marketingu,
Uniwersytet M.Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ANETA BRYLSKA

Rola public relations we współczesnym przedsiębiorstwie

The Role of Public Relations in a Contemporary Enterprise

Abstract: Przemiany społeczno-gospodarcze zachodzące na ekonomicznie rozwiniętych rynkach, rozwój technologii informatycznych oraz zmiany w świadomości konsumentów skłaniają współczesne przedsiębiorstwa do modyfikacji działań w zakresie polityki komunikowania się z rynkiem. W artykule przedstawiono przesłanki wzrastającej roli *public relations* – jednego z elementów strategii promocyjnej firm – w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. *Public relations* staje się obecnie istotnym czynnikiem sukcesu rynkowego każdej organizacji, identyfikującym i wyróżniającym ją w otoczeniu. Wyodrębnione miejsce w artykule zajmuje problematyka roli *public relations* w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa, ze szczególnym wskazaniem na wagę działań z tego zakresu w przypadku wystąpienia w firmie sytuacji zagrażających jej dobrej reputacji.

WPROWADZENIE
Introduction

Dynamika przeobrażeń współczesnego świata, procesy globalizacji oraz nasilająca się konkurencja powodują, że przedsiębiorstwa stają w obliczu konieczności zintensyfikowania i zróżnicowania działań w zakresie komunikowania się z rynkiem. Rozwój technologii umożliwiającej błyskawiczny przepływ informacji sprawia, że w natłoku komunikatów organizacje poszukują możliwości wyróżnienia się na rynku w sposób bardziej efektywny niż dotychczas. Zmusza ich to do szukania całościowych strategii, które zapewnią im w szerokim zakresie dotarcie do pożądanego audytorium. Współczesne przedsiębiorstwa to nie tylko

organizacje kierujące się zasadami bezwzględnego generowania zysku, lecz także integralne części struktur społecznych, doceniające wagę opinii publicznej w kreowaniu wizerunku, traktujące coraz częściej budowanie reputacji jako sztuki planowego, strategicznego myślenia o firmie. Dlatego też w nowoczesnym marketingu wśród dostępnych instrumentów promocyjnych coraz większego znaczenia nabiera *public relations*.

UWARUNKOWANIA ROSNĄCEJ ROLI *PUBLIC RELATIONS*
The Conditions of Increasing Role of Public Relations

W przedsiębiorstwach działających w silnie turbulentnym otoczeniu zmienia się rola i zakres stosowania poszczególnych narzędzi promocji. Wzrost zainteresowania działaniami z zakresu *public relations* związany jest z nowymi tendencjami pojawiającymi się na rozwiniętym ekonomicznie rynku. W wyniku zauważalnego przesytu tradycyjną reklamą przedsiębiorstwa poszukują innych metod, sprzyjających pozyskaniu społecznego poparcia i rozpowszechnianiu rzetelnych informacji o firmie.[1] Działania reklamowe nie są w stanie dostarczyć pełnej wiedzy o przedsiębiorstwie i jego asortymencie. Ponadto coraz częściej są one postrzegane jako tendencyjne i mało wiarygodne. Dlatego też wraz z rosnącym sceptycyzmem odbiorców względem reklamy istotne staje się przekazanie ważnych marketingowo treści w neutralnych komunikatach. Zauważalne na konkurencyjnych rynkach dążenie do akcentowania wiarygodności i tożsamości przedsiębiorstw sprzyja rozwojowi działań z zakresu *public relations*, które są postrzegane jako bardziej wiarygodne i obiektywne niż przekazy reklamowe.

Public relations staje się również istotnym instrumentem w kreowaniu nowych marek oraz budowaniu rynku odbiorców dla danego produktu. Wpływ na budowę silnej marki ma przede wszystkim rozgłos medialny zapewniany przez odpowiednie działania z tego zakresu. Reklama jest narzędziem podtrzymującym pozycję produktu na rynku, ale to *public relations* przez zaangażowanie mediów decyduje o sukcesie wprowadzenia na rynek nowej marki.[2]

Wskazując na przesłanki wzrastającej roli *public relations*, należy zwrócić uwagę na dynamiczne i nieprzewidywalne zmiany otoczenia społeczno-ekonomicznego, w jakim przyszło przedsiębiorstwom współcześnie funkcjonować. Siłą napędową tych zmian są m.in. procesy globalizacyjne. Wchodzenie firm globalnych na polski rynek zaostrza walkę konkurencyjną. Konkurowanie ceną i jakoś-

---

[1] W. Budzyński, *Public relations* – zarządzanie reputacją firmy, Poltext, Warszawa 2002, s. 13.

[2] A. Ries, L. Ries, *Upadek reklamy i wzlot public relations*, PWE, Warszawa 2004, s. 112, 273.

cią nie gwarantuje już przedsiębiorstwom przewagi w długiej perspektywie czasowej. Dlatego też firmy, aby wyróżnić siebie i swoje produkty spośród wielu podobnych, sięgają po niekonwencjonalne działania rynkowe, możliwe do zrealizowania właśnie w ramach *public relations*. Kreatywność tych działań ma swoje odzwierciedlenie w postrzeganiu promowanych produktów jako nowych i oryginalnych.

We współczesnych przedsiębiorstwach pojawia się tendencja do eksponowania społecznej odpowiedzialności, rozumianej jako służenie interesom publicznym. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*) uwzględnia w budowaniu strategii firmy harmonijne współdziałanie z podmiotami rynkowymi oraz aktywne angażowanie się organizacji w rozwiązywanie problemów społecznych. Działania *public relations* umożliwiają pokazanie etycznych aspektów funkcjonowania firmy. Dbałość o ochronę środowiska, wspieranie akcji charytatywnych, udział w kampaniach społecznych przyczynia się do kreowania w otoczeniu przedsiębiorstwa atmosfery zaufania i społecznej akceptacji.[3] Konsumenci coraz częściej wybierają produkty firm zaangażowanych społecznie, jako wyraz poparcia dla ich misji działania na rynku.

Do wzrastającego znaczenia *public relations* przyczynia się również rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych. Rewolucja komunikacyjna zainicjowana upowszechnieniem Internetu, w znaczący sposób zwiększa siłę i wartość działań z tego zakresu.[4] Informacja jest obecnie motorem rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, odgrywając istotną rolę w budowaniu jego reputacji i wartości rynkowej. Skuteczna komunikacja, realizowana w ramach działań *public relations*, coraz częściej staje się kluczowym elementem budowania strategii przedsiębiorstwa.

ISTOTA I FUNKCJE *PUBLIC RELATIONS*
The Essence and Main Tasks of Public Relations

Public relations to narzędzie miksu promocyjnego, które wciąż ewoluuje, dostosowując się do nowych trendów i warunków rynkowych. W związku z tym brak jest jednoznaczności w formułowaniu jego istoty. Termin *public relations*, jak wiele pojęć z dziedziny marketingu, został zaadaptowany na gruncie polskim w postaci oryginalnej, gdyż próby tłumaczenia nie odzwierciedlały jego znaczenia i zakresu. W dosłownym tłumaczeniu *public relations* oznacza „stosunki publiczne", choć bardziej trafne i lepiej brzmiące w języku polskim jest sformułowanie „stosunki społeczne" lub „relacje społeczne".

---

[3] W. Budzyński, *Wizerunek firmy – kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 31–32.

[4] F. P. Seitel, *The Practice of Public Relations*, Prentice-Hall, New Jersey 2001, s. 4.

W ogólnym ujęciu *public relations* określa się jako świadome, planowe i ciągłe wysiłki, mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między organizacją a jej otoczeniem.[5] Podstawowym założeniem tych działań nie jest bowiem promowanie konkretnego produktu lub usługi, lecz prezentowanie całej działalności przedsiębiorstwa i wszystkich jego funkcji w procesie zaspokajania potrzeb społecznych.

W formułowanych w literaturze definicjach zasadnicza różnica polega na rozpatrywaniu *public relations,* z jednej strony, jako narzędzia ogólnego zarządzania instytucją, z drugiej zaś, jako elementu systemu komunikacyjnego. *Public relations,* rozumiane jako proces komunikacji, stanowi formę dialogu między organizacją a jej otoczeniem, służącego wymianie informacji oraz realizacji zaplanowanych celów.

W świetle nowoczesnego podejścia do problemu omawiany instrument promocji określa się mianem funkcji zarządzania, łączącej politykę organizacji z interesem społecznym, planującej oraz realizującej działania tak, aby zyskać społeczne zrozumienie i akceptację.[6]

Niezależnie od sposobu ujęcia, z powyższych definicji wynika, iż istota działań *public relations* wyraża się w dążeniu do budowania i umacniania pozytywnego wizerunku firmy na rynku. Z tą funkcją skorelowane są inne zadania tego instrumentu, wśród których można wymienić[7]:

- informowanie o misji i celach działania przedsiębiorstwa na rynku,
- kreowanie przychylności otoczenia,
- aktywne włączanie się w rozwiązywanie problemów społeczności lokalnej,
- wzmacnianie pozycji przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych.

W ogólnym ujęciu, wskazując na różnorodne aspekty działań *public relations*, za najważniejsze funkcje realizowane przez ten instrument promocji należy uznać: analizowanie, doradzanie, informowanie, komunikowanie, motywowanie, organizowanie oraz kontrolę. Uzupełnienie tej listy stanowi funkcja koordynacyjna. Obecnie coraz częściej *public relations* jest postrzegane jako system działań koordynujących całą strategię komunikacyjną przedsiębiorstwa.[8] Jej poszczególne elementy powinny być zintegrowane ze sobą, podporządkowane ogólnym założeniom misji przedsiębiorstwa oraz długofalowym celom strategicznym. Wiodąca rola *public relations* przejawia się w nadzorowaniu, aby komuni-

---

[5] W. Budzyński, *Public relations*..., s. 10.

[6] E. M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 15.

[7] M. Dudek, *Wizerunek firmy w sytuacji kryzysowej*, „Marketing i Rynek" 2001, nr 5, s. 16–17.

[8] B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 18.

katy wychodzące z firmy były spójne, prawdziwe, opracowane w sposób zrozumiały dla ich odbiorców oraz wysyłane do zainteresowanych podmiotów systematycznie.

WPŁYW *PUBLIC RELATIONS* NA KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU FIRMY
The Influence of Public Relations on Creating the Image of Enterprise

Głównym zadaniem *public relations* jest troska o reputację i dobry wizerunek firmy. W dzisiejszych realiach rynkowych pozytywny wizerunek jest dla przedsiębiorstwa cennym kapitałem, często wręcz podstawą jego funkcjonowania (np. dla banków, firm ubezpieczeniowych, przewoźników lotniczych). Przekłada się on na wzrost zaufania nabywców i innych podmiotów rynkowych do firmy oraz przyczynia w pośredni sposób do wspierania procesów sprzedaży jej produktów i usług. Z uwagi na podobieństwo ofert konkurencyjnych firm, coraz większą wartość uzyskują niematerialne elementy wyróżniające firmę i jej asortyment. Wizerunek przedsiębiorstwa, tworzony przez działania *public relations*, staje się znaczącym czynnikiem wyboru oferty rynkowej. Wpływ na decyzje nabywców o zakupie mają obecnie nie tylko obiektywne cechy produktów, ale także wyobrażenie o nich oraz o firmie, która je oferuje.

Dobry wizerunek, który precyzyjnie pozycjonuje przedsiębiorstwo w świadomości docelowego audytorium, warunkuje ponadto osiągnięcie przez firmę następujących korzyści[9]:

- uzyskania przewagi konkurencyjnej,
- ułatwienia we wprowadzaniu nowych produktów na rynek przez tworzenie gwarancji ich jakości,
- prowadzenia ofensywnej polityki sprzedaży oraz uzyskania wysokich dochodów,
- minimalizowania kosztów działalności,
- zapewnienia większej stabilności działania oraz zmniejszenia ryzyka utraty reputacji w sytuacji kryzysowej.

Mimo pewnych podobieństw, wizerunku przedsiębiorstwa nie należy mylić z jego tożsamością. Przez tożsamość przedsiębiorstwa (*corporate identity*) należy rozumieć strategiczne i operatywnie realizowane samookreślenie oraz sposób zachowania przedsiębiorstwa wewnątrz i na zewnątrz, zgodnie z przyjętą filozofią działania, wytyczonymi celami i zdefiniowanym wizerunkiem (*image*). Tożsamość jest zatem zespołem cech, które firma pragnie wykształcić i przedstawić otoczeniu, podczas gdy wizerunek to ich realna projekcja w tym otoczeniu. Wi-

[9] J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 15–16.

zerunek firmy jest następstwem i skutkiem jej odbioru, obrazem tożsamości w świadomości nabywców, partnerów rynkowych i kontrahentów.[10]

Przedsiębiorstwo buduje swoją tożsamość w sposób zamierzony i celowy. System tożsamości tworzą cztery podstawowe filary: postawa organizacji (*corporate attitude*), zachowanie (*corporate behaviour*), komunikacja z otoczeniem (*corporate communication*) oraz tożsamość wizualna (*visual identity*).[11] Elementy te służą wyróżnieniu przedsiębiorstwa na rynku, są wyrazem uznawanych przez niego wartości i w zasadniczym stopniu wpływają na charakter i sposób postrzegania przedsiębiorstwa. Prawidłowe, świadome wykreowanie wizerunku przedsiębiorstwa jest możliwe tylko wtedy, gdy jest on zgodny z jego tożsamością.

Działania *public relations* powinny być projektowane i wdrażane w taki sposób, aby wykreować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu zewnętrznym, a także stworzyć atmosferę zaufania i zrozumienia wśród jego pracowników. Otoczenie zewnętrzne firmy tworzą klienci, media, konkurenci, dostawcy, pośrednicy, akcjonariusze, społeczności lokalne, organizacje charytatywne, instytucje naukowe, finansowe, władze państwowe i samorządowe. Są to środowiska opiniotwórcze, niezwykle ważne w kształtowaniu pozytywnych postaw wobec przedsiębiorstwa, i do nich jest kierowany główny strumień działań *public relations*.

Skuteczność działań adresowanych do zewnętrznego audytorium zależy od umiejętnego wykorzystania właściwych instrumentów *public relations*. Przedsiębiorstwa podporządkowują ich dobór zasadzie „czyń dobrze i mów o tym głośno". Podkreślanie społecznego zaangażowania oraz rozpowszechnianie pozytywnych informacji o firmie sprzyja kreowaniu jej dobrej reputacji. Posługując się odpowiednio ukształtowaną kompozycją narzędzi *public relations,* przedsiębiorstwa wpływają na zmianę nastawienia podmiotów ze swojego otoczenia oraz uzyskują akceptację dla podjętej działalności. Działania prowadzone przez organizacje w ramach zewnętrznego *public relations* zostały ujęte w tabeli 1.

Filozofia *public relations* zakłada, że wyznaczone cele osiąga się łatwiej przy społecznej akceptacji, dlatego też jednym z najistotniejszych działań *public relations,* budujących wizerunek przedsiębiorstwa, jest utrzymywanie stałego kontaktu z mass mediami oraz informowanie ich o ważnych wydarzeniach z życia firmy. Media w dużej mierze kreują współczesną rzeczywistość, są narzędziem wpływania na opinię publiczną. Przedsiębiorstwa zdają sobie zatem sprawę z tego, że obecność w prasie, radiu i telewizji zwiększa ich rozpoznawalność oraz skłania potencjalnych klientów do zainteresowania się ich ofertą. Ponadto in-

---

[10] G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. UMCS, Lublin 2006, s. 109–110.

[11] M. Stefańska, *Wizualizacja*, [w:] *Komunikowanie się w marketingu*, pod red. H. Mruka, PWE, Warszawa 2004, s. 108.

formacje emitowane za pośrednictwem mediów są uznawane przez konsumentów za bardziej wiarygodne, niż te przekazywane bezpośrednio przez firmy, dlatego też współczesne przedsiębiorstwa świadomie wykorzystują media w procesie kreowania swojego wizerunku.

Tab. 1. Instrumenty zewnętrznego *public relations*
The Instruments of External Public Relations

Lp.	Wyszczególnienie instrumentów
1.	*Media relations* – współpraca ze środkami masowego przekazu: – konferencje prasowe, – wywiady dla przedstawicieli mass mediów, – przygotowywanie informacji o istotnych wydarzeniach w firmie, – formułowanie wyjaśnień i odpowiedzi na krytykę medialną.
2.	Organizowanie seminariów, konferencji, prelekcji promujących przedsiębiorstwo i jego produkty.
3.	Imprezy promocyjne (*eventy*).
4.	System identyfikacji wizualnej.
5.	Publikowanie materiałów jubileuszowych i okolicznościowych.
6.	Organizowanie „otwartych drzwi".
7.	Targi, wystawy, imprezy handlowe.
8.	Finansowanie akcji o charakterze charytatywnym.
9.	Kontakty z instytucjami społecznymi, naukowymi.
10.	*Investor relations* – utrzymywanie dobrych relacji z inwestorami i kontrahentami: – sprawozdania finansowe, – raporty dotyczące działalności przedsiębiorstwa, – kontakty z instytucjami finansowymi.
11.	Lobbing.
12.	Sponsorowanie sportu, kultury i nauki.

Źródło: J. W. Wiktor, *Promocja*, [w:] *Podstawy marketingu*, pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2004, s. 313–314 oraz A. Żbikowska, *Public relations*, PWE, Warszawa 2005, s. 85–86.

Podmioty gospodarcze w ramach działań *public relations* dążą do podkreślenia swojej indywidualności i wyjątkowości. Akcentowanie niepowtarzalnych cech firmy oraz jej asortymentu jest traktowane przez współczesne przedsiębiorstwa jako skuteczny sposób wyróżnienia się na rynku. Realizacji tego celu służy stworzenie systemu identyfikacji wizualnej. Profesjonalnie opracowany i odpowiednio wykorzystany system pomaga zostać zauważonym i może być istotnym narzędziem walki konkurencyjnej.[12] W jego skład wchodzą: nazwa, znak graficzny, charakterystyczna kolorystyka, gadżety reklamowe, stroje firmowe, wystrój wnętrz, oznakowanie zewnętrzne. Są to ważne czynniki składające się na tożsamość wizualną firmy. Najbardziej sugestywnym komunikatem są nazwa i logo organizacji. Stanowią one symbol określonych wartości funkcjonalnych, emocjonalnych i kulturowych, których oczekują podmioty z otoczenia przedsiębiorstwa.

[12] T. C. Melewar, J. Saunders, *Global Corporate Visual System, Using an Extended Marketing – mix*, „European Journal Marketing" 2000, nr 5–6.

Głównymi adresatami większości działań *public relations* są aktualni i potencjalni klienci. Spośród wielu jego instrumentów duże znaczenie mają zatem te, które gwarantują bezpośredni kontakt firmy z masowym odbiorcą, zainteresowanym jej ofertą. Należą do nich dni otwarte, wystawy, targi handlowe. Przez działania *public relations* przedsiębiorstwa mogą inicjować wymianę pozytywnych opinii między konsumentami oraz budować obraz firmy zaangażowanej społecznie. Dzieje się tak w przypadku wspomagania przez firmy akcji charytatywnych bądź sponsorowania ważnych wydarzeń kulturalnych, sportowych, naukowych.

Narzędziem kształtowania dobrych relacji z otoczeniem są również imprezy promocyjne (*eventy*), organizowane z okazji rocznic, ważnych wydarzeń firmowych oraz związane z działaniami na rzecz społeczności lokalnych. Potrafią one skutecznie przyciągnąć uwagę środowiska, wzbudzić zainteresowanie mediów, dając często lepsze efekty niż niejedno standardowe działanie promocyjne.

Dla przedsiębiorstwa ważne jest, aby kreować pozytywny wizerunek nie tylko w oczach konsumentów, ale również w świadomości pozostałych podmiotów, z którymi współpracuje. Zdobywaniu zaufania inwestorów i kontrahentów służą działania określane mianem *investor relations*. Przedsiębiorstwa powinny dostarczyć tym podmiotom informacje, które pozwolą określić perspektywy współpracy oraz ocenić jakość zarządzania firmą. Podstawowymi narzędziami *public relations,* budującymi wiarygodność finansową, są m.in. rzetelne sprawozdania i raporty dotyczące aktualnej sytuacji firmy, publikacje dla akcjonariuszy, kontakty z członkami finansowej grupy opiniotwórczej.[13]

Public relations obejmuje również swym zakresem działania skierowane na władze centralne i lokalne. Od tej grupy otoczenia zależą bowiem warunki regulacyjno-prawne wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Dążąc do stworzenia odpowiednich relacji z przedstawicielami władzy, firmy współuczestniczą w przedsięwzięciach rządowych, nawiązują bezpośrednie kontakty z członkami partii politycznych, współpracują z wpływowymi osobami i grupami nacisku.[14]

Przedsiębiorstwa, realizując działania nakierowane na grupy środowiska zewnętrznego, muszą być świadome tego, że nie można osiągnąć wyznaczonych celów bez udziału pracowników, stanowiących ważny kanał komunikacyjny pomiędzy firmą a jej otoczeniem.

Podmioty gospodarcze w ramach wewnętrznego *public relations* posiadają do dyspozycji szeroką gamę instrumentów, których stosowanie ma na celu przede

---

[13] M. Drewnicka, M. Sobocińska, P. Waniowski, *Rola public relations w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Materiały kongresowe, Kongres 2000 – przełom wieków*, pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, A. Styś, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 132.

[14] *Ibid.*, s. 131–132.

wszystkim motywowanie pracowników do wypełniania określonych zadań, zwalczanie negatywnych postaw oraz zdobywanie poparcia dla polityki firmy i wprowadzanych w niej zmian. Instrumenty wewnętrznego *public relations,* najczęściej stosowane przez przedsiębiorstwa, przedstawione zostały w tabeli 2.

Tab. 2. Instrumenty wewnętrznego *public relations*
The Instruments of Internal Public Relations

Lp.	Wyszczególnienie instrumentów
1.	Tablice informacyjne.
2.	Gazetki zakładowe i inne drukowane materiały informacyjne.
3.	Węzeł radiowy.
4.	E-mailing.
5.	Programy motywacyjne.
6.	Szkolenia.
7.	Konkursy dla pracowników.
8.	Spotkania z zarządem.
9.	Prezentacja rocznych raportów, sprawozdań oraz bieżących informacji dotyczących funkcjonowania
10.	firmy.
11.	Okresowe, anonimowe badania opinii pracowników ma temat firmy oraz ich zadowolenia z pracy.
12.	Skrzynki z pomysłami umożliwiające aktywny udział pracowników w rozwoju przedsiębiorstwa.
13.	Kartki świąteczne.
14.	Życzenia okolicznościowe.
15.	Spotkania integracyjne.
	Uroczystości pracownicze (święta, rocznice itp.).

Źródło: M. R z e m i e n i a k, *Public relations*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, pod red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006, s. 123–125.

Skuteczna komunikacja wewnętrzna jest ważnym czynnikiem w procesie budowania satysfakcji pracowników, przekładającej się bezpośrednio na zadowolenie klienta. Umacnianie wśród zatrudnionych postaw wyzwalających inicjatywę i zaangażowanie oraz sprzyjających pełnej identyfikacji z firmą wpływa w znaczący sposób na kształtowanie pozytywnego obrazu w świadomości partnerów, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje kontakty. Dlatego też znaczenie wewnętrznego *public relations* sukcesywnie wzrasta. Coraz więcej firm uwzględnia zasadność działań z tego zakresu w budowaniu swojej strategii.

ROLA *PUBLIC RELATIONS* W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH
The Role of Public Relations in Crisis Situations

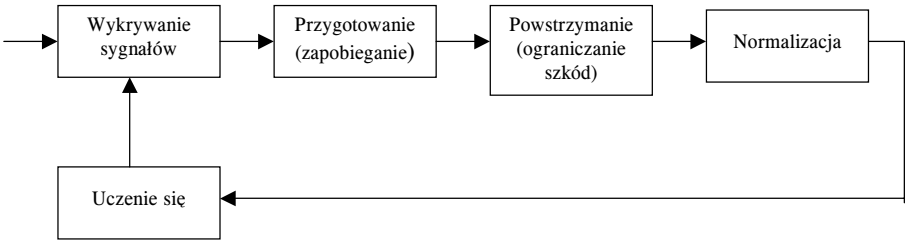
Podtrzymanie pozytywnego wizerunku firmy jest w obecnych warunkach rynkowych niezwykle istotne, szansę bowiem na przetrwanie mają tylko te przedsiębiorstwa, które na stałe ugruntowały swoją pozycję w otoczeniu. Zarządzanie wizerunkiem jest szczególnie ważne w przypadku zaistnienia wydarzeń, które zagrażają reputacji firmy oraz wzmagają negatywne nastawienie otoczenia. Sytuacje kryzysowe w dobie burzliwych, dynamicznych zmian w otoczeniu stają się

nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Przeciwdziałanie kryzysom powinno być wkalkulowane w działalność każdej organizacji.

Działania *public relations* odgrywają w zarządzaniu sytuacją kryzysową kluczową rolę. Ich celem jest zaprezentowanie firmy jako organizacji wykazującej troskę o wszystkich zaangażowanych w kryzys, działającej zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności. Podjęcie odpowiednich działań z zakresu *public relations* może zapobiec negatywnym skutkom sytuacji kryzysowej, a nawet wykorzystać jej istnienie do uwypuklenia silnych stron przedsiębiorstwa. Opinia publiczna orzeka o faktycznej sile firmy oraz o tym, czy można ją traktować jako godną zaufania, sprawnie zorganizowaną strukturę, w dużej mierze na podstawie jej umiejętności funkcjonowania w sytuacji kryzysowej.

Polskie firmy na ogół nie posiadają opracowanego planu reakcji na kryzys. Nieprzygotowane do podjęcia odpowiednich kroków, są bardziej podatne na powstanie paniki, a w jej następstwie na niekontrolowany rozwój wydarzeń. Przedsiębiorstwa, wykorzystując odpowiednie instrumentarium *public relations,* powinny zatem opracować plan działania w kryzysie. Skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową polega na prognozowaniu możliwości wystąpienia sytuacji kryzysowych, planowaniu działań zapobiegawczych, a w przypadku zaistnienia kryzysu – na takim kierowaniu komunikacją kryzysową oraz kontrolowaniu podejmowanych działań, aby zminimalizować negatywny wpływ kryzysu na wizerunek firmy, zarówno w jej otoczeniu zewnętrznym jak i wśród pracowników.[15]

Działania, jakie przedsiębiorstwo powinno podjąć w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, przedstawione zostały na rysunku 1.



Rys. 1. Etapy zarządzania sytuacją kryzysową
The Stages of Crisis Situation Management

Źródło: I. Mitroff, Ch. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Business Press, Warszawa 1998, s. 43.

Jednym z warunków szybkiego opanowania kryzysu jest wczesne jego wykrycie. Sprzyja temu skuteczny system monitoringu, umożliwiający zidentyfiko-

[15] W. Budzyński, *Wizerunek…*, s. 169.

wanie pierwszych symptomów nadchodzącego zagrożenia. Przedsiębiorstwa, zabezpieczając się przed wystąpieniem sytuacji godzących w ich dobry wizerunek, powinny sporządzić listę potencjalnych czynników, które mogą przyczynić się do powstania kryzysu oraz nieustannie kontrolować otoczenie, swoje działania i struktury zarządzania. Jeśli, mimo podjętych środków zaradczych, nie da się uniknąć sytuacji kryzysowej, organizacje muszą opracować mechanizm szybkiego reagowania na kryzys. Na tym etapie istotne jest wskazanie docelowych grup przekazywania informacji w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym firmy, określenie formy i źródła przekazu oraz powołanie zespołu antykryzysowego planującego i koordynującego niezbędne działania.

Właściwe zarządzenie sytuacją kryzysową polega na zminimalizowaniu szkód powstałych w jej wyniku. Istotnym elementem komunikacji kryzysowej służącym ograniczeniu negatywnych skutków kryzysu jest umiejętne wykorzystanie odpowiedniego instrumentarium z zakresu *public relations*. Konferencje prasowe, połączone z rozdawaniem wyczerpujących materiałów informacyjnych, wywiady, ogłoszenia w środkach masowego przekazu, otwarcie bezpłatnej infolinii oraz *public relations on line* (strony www, forum dyskusyjne) to instrumenty, których zastosowanie sprzyja kreowaniu obrazu firmy odpowiedzialnej, współpracującej ze wszystkimi stronami zaangażowanymi w kryzys, chętnej do usuwania jego skutków. Szczególne znaczenie w komunikacji kryzysowej ma ostatni z wymienionych elementów z uwagi na interaktywność przekazu oraz szybkość docierania do szerokiego grona odbiorców.

W sytuacji kryzysowej bardzo ważne jest podjęcie odpowiednich działań naprawczych, związanych z wprowadzeniem procedur pozwalających na poprawne funkcjonowanie firmy oraz zrekompensowanie strat stronom poszkodowanym. Niezbędne do osiągnięcia stanu sprzed kryzysu jest także utrzymanie więzi komunikacyjnych z klientami i partnerami biznesowymi przedsiębiorstwa.

Ostatnim etapem zarządzania sytuacją kryzysową jest wyciągnięcie z zaistniałej sytuacji odpowiednich wniosków na przyszłość. Przedsiębiorstwa powinny poddać pogłębionej analizie przyczyny i przebieg kryzysu. Pozwoli to na określenie działań zwiększających bezpieczeństwo funkcjonowania firmy oraz usprawnienie systemu komunikacji kryzysowej.

Reasumując rozważania dotyczące roli *public relations* we współczesnym przedsiębiorstwie należy podkreślić, że działania te stały się planowym i świadomym elementem kształtowania strategii komunikacyjnej przedsiębiorstw oraz budowania ich wizerunku. Nowe tendencje rynkowe oraz zmiany w świadomości konsumentów przyczyniły się do traktowania działań z tego zakresu nie jako uzupełnienia strategii promocyjnej, ale jako jednego z jej kluczowych elementów. *Public relations,* stając się integralną częścią nowoczesnego zarządzania, wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa, kształtowanie pożądanej postawy opinii publicznej oraz pozytywnego nastawienia do firmy. Jego strategiczna rola

w systemie komunikacji marketingowej wiąże się z możliwością oddziaływania na bardzo szerokie audytorium wieloma różnorodnymi instrumentami. W dzisiejszych realiach rynkowych sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od stopnia profesjonalizmu działań z tej właśnie dziedziny.

SUMMARY

The cohesive, internally integrated public relations play a significant role in a contemporary enterprise. They are an important element of its strategy. The importance of public relations grows mainly because of the surfeit of advertising activities, increasing competition on the local and global markets and developing of information system. One of the most important activities undertaken in the sphere of public relations is the creation of a positive image of a firm in the market environment. The firm with positive image has more chances to succeed. Confidence and reliability built by public relations exert an influence on efficiency of the fight for customer on the market.