

ZARZĄDZANIE W KRYZYSIE WIZERUNKOWYM Z PERSPEKTYWY AGENCJI PUBLIC RELATIONS



Pełny opis projektu badawczego, analizy, wnioski oraz komentarze ekspertów reprezentujących organizacje branżowe oraz praktyków public relations znajdują się w publikacji „Zarządzanie kryzysem wizerunkowym z perspektywy agencji public relations. Analizy, tendencje i uwarunkowania”.

(D. Tworzydło, P. Szuba, N. Życzyński, Rzeszów 2019)

Prezentujemy wyniki badań przedstawicieli środowiska public relations w Polsce, które dotyczą aktualnych trendów i sytuacji na rynku usług doradczo-komunikacyjnych. Czytelnik znajdzie w opracowaniu odpowiedzi na ważne pytania w kontekście sposobu funkcjonowania agencji public relations, m.in.:

- ◆ w jakich regionach na mapie Polski widoczne jest natężenie usług PR?
- ◆ jaki kształt ma oferta usługowa agencji PR?
- ◆ jaki jest poziom doświadczenia specjalistów zatrudnionych w agencjach public relations?
- ◆ czy zarządzanie kryzysowe można uznać za główną specjalizację branży PR w Polsce?
- ◆ jaki typ klientów korzysta ze wsparcia agencji w zakresie zarządzania komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi?
- ◆ jak skutecznie zarządzać kryzysami wizerunkowymi?

Partnerzy badania:

ZFPR | ZWIĄZEK FIRM
PUBLIC
RELATIONS

 POLSKIE
STOWARZYSZENIE
PUBLIC
RELATIONS 25 lat

 Wydział Dziennikarstwa
Informacji i Bibliologii
Uniwersytet Warszawski

 INSTYTUT ROZWOJU
SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO

exacto.



prof. UW, dr hab. Dariusz Tworzydło


Agencje public relations stanowią w ramach branży komunikacji w Polsce bardzo istotny element. Są fundamentem ją spinającym, jej bezpośrednim reprezentantem na rynku usług, ale także istotnym zapleczem dla rozwoju kadr. Jednak pomimo ważnego wkładu i znaczenia, jakie posiadają agencje w całym ekosystemie komunikacyjnym, są to podmioty, które nie zostały dotąd w sposób wystarczający i kompletny przebadane, szczególnie pod kątem ich aktywności czy działań w zakresie wybranych sfer zadaniowych public relations. Z tego powodu podjęliśmy się próby systematyzacji wiedzy w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia do zarządzania kryzysowego, które od lat stanowi jednostkę analizy w naszych badaniach. Efektem prac badawczych było zebranie informacji od 204 agencji funkcjonujących na rynku usług PR. Dzięki współpracy ze ZFPR udało się uzyskać tak wysoką liczebność próby, gwarantującą odpowiednią jakość wnioskowania statystycznego w kontekście diagnozy rynku agencji public relations w Polsce. Ważne wnioski dla całej branży PR płyną m.in. z analizy sfer zadaniowych, gdyż zidentyfikowaliśmy szeroki konglomerat działań, jakie podejmują agencje z rodzimego rynku na rzecz swoich klientów. Wyraźnie uwidacznia się trend do oferowania rozwiązań całościowych, które obejmują zasięgiem większość form komunikacji.

Rola zarządzania kryzysowego w ofercie agencji


Usługi agencji



34%



Doradztwo kryzysowe




Inne rodzaje usług



66%

Średnio co trzecia uczestnicząca w badaniu agencja w ramach głównych sfer zadaniowych wskazywała, że świadczy usługi doradcze z zakresu zarządzania komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi i jest to kluczowy element jej oferty.



Okres prowadzonej działalności w branży PR

18%

max 3 lata

48%

od 4 do 9 lat

20%

od 10 do 15 lat

14%

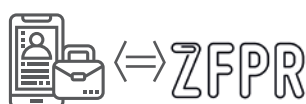
16 lat i więcej

Relacje z wiodącą organizacją branżową



59%

Brak relacji
ze ZFPR



31%

Potwierdzona
relacja ze ZFPR,
ale bez zrzeszenia



10%

Agencja jest
członkiem
ZFPR

Stanowisko PR-owca w agencji



2%

Wykonawcze



50%

Wykonawczo-
zarządzające

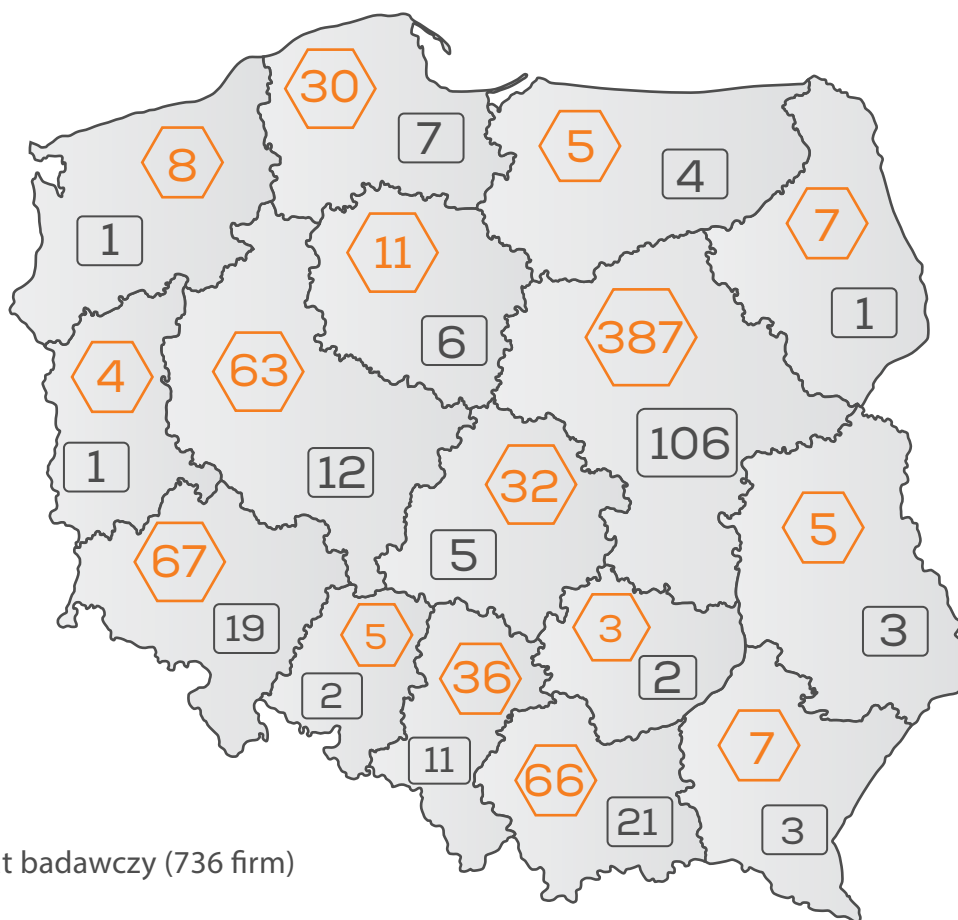


48%

Zarządzające

W próbie badawczej dominują firmy „młode”, z krótką historią funkcjonowania na rynku (2/3 z nich działa w branży maksymalnie 9 lat – licząc od 2018 roku wstecz, przy czym 18% nie dłużej niż 3 lata). Natomiast 14% badanych agencji prowadzi swoją działalność przynajmniej od 16 lat. Zdecydowana większość firm PR (59%) deklarowała, że nie współpracuje ze ZFPR. Tylko co dziesiąty badany podmiot jest członkiem tej organizacji, a 31% współpracuje bez formalnego zrzeszenia w ramach projektów dodatkowych, np. konkurs Złote Spinacze czy ranking Fee Income. Specjaliści ds. PR zajmują w swoich agencjach przede wszystkim stanowiska zarządcze (liderzy firmy), co potwierdza także wysoki poziom doświadczenia zawodowego statystycznego respondenta (średnio 13 lat pracy w branży).

Rozmieszczenie terytorialne agencji PR



Operat badawczy (736 firm)



Próba badawcza (204 firmy)

Istotnym elementem analizowanym podczas badania roli agencji public relations w polskiej przestrzeni komunikacyjnej była kwestia terytorialnego rozmieszczenia agencji. Rozkład terytorialny próby jest zbliżony do rzeczywistego układu lokalizacji siedzib poszczególnych agencji na mapie. Województwo mazowieckie skupia ponad połowę usługodawców działających w całej branży w Polsce. W zaledwie sześciu największych polskich miastach funkcjonuje aż 82% wszystkich agencji z naszego rynku.

Miasta z największą liczbą agencji public relations (ranking top 6):



Warszawa

378



Poznań

52



Kraków

64



Łódź

29



Wrocław

63



Katowice

19

Doświadczenie PR-owców w zarządzaniu kryzysowym



8,21
(w skali od 0-10)



Ocena poziomu własnego doświadczenia zawodowego w ramach public relations



6,97
(w skali od 0-10)



Ocena poziomu własnego doświadczenia zawodowego w ramach zarządzania sytuacjami kryzysowymi



36%

Specjaliści pracujący w branży PR 15 lat lub więcej



1,69
(wynik średnioroczny)

Wskaźnik styczności z kryzysem wizerunkowym



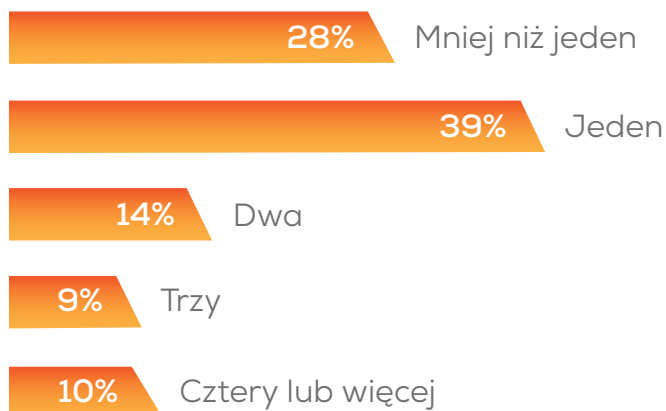
Przemysław Szuba,
Exacto



Analizy wykazały, że bogatsze doświadczenie w branży ma przełożenie na lepszą znajomość problematyki zarządzania w komunikacyjnych sytuacjach kryzysowych. Ponadto, subiektywna ocena doświadczeń PR-owców jest silnie powiązana z elementami, za pomocą których możliwa jest weryfikacja rzeczywistych kompetencji badanych (staż pracy w PR oraz partycypacja w projektach dotyczących zarządzania kryzysowego). W celu wyodrębnienia dodatkowych informacji dotyczących częstotliwości, z jaką PR-owcy realizują projekty z zakresu zarządzania kryzysowego, został zaprojektowany wskaźnik tzw. styczności z kryzysem wizerunkowym, który dostarcza wiedzy o wynikach średniorocznych i stanowi miarodajny element porównawczy dla całej próby, niezależnie od wieku respondentów. Sposób jego wyliczenia bazuje na ilorazie liczby projektów kryzysowych, w których brali aktywny udział badani i łącznej liczby ich lat pracy w branży PR. Im wyższa wartość wskaźnika, tym większe doświadczenie praktyczne. Średnia dla całej próby oscylowała na poziomie 1,69 – oznacza to, że specjaliści angażują się w niespełna dwa projekty z zakresu zarządzania kryzysowego w ciągu roku. Relatywnie najwyższa wartość wyliczona została dla grupy agencji zrzeszonych w ZFPR – 3,97.



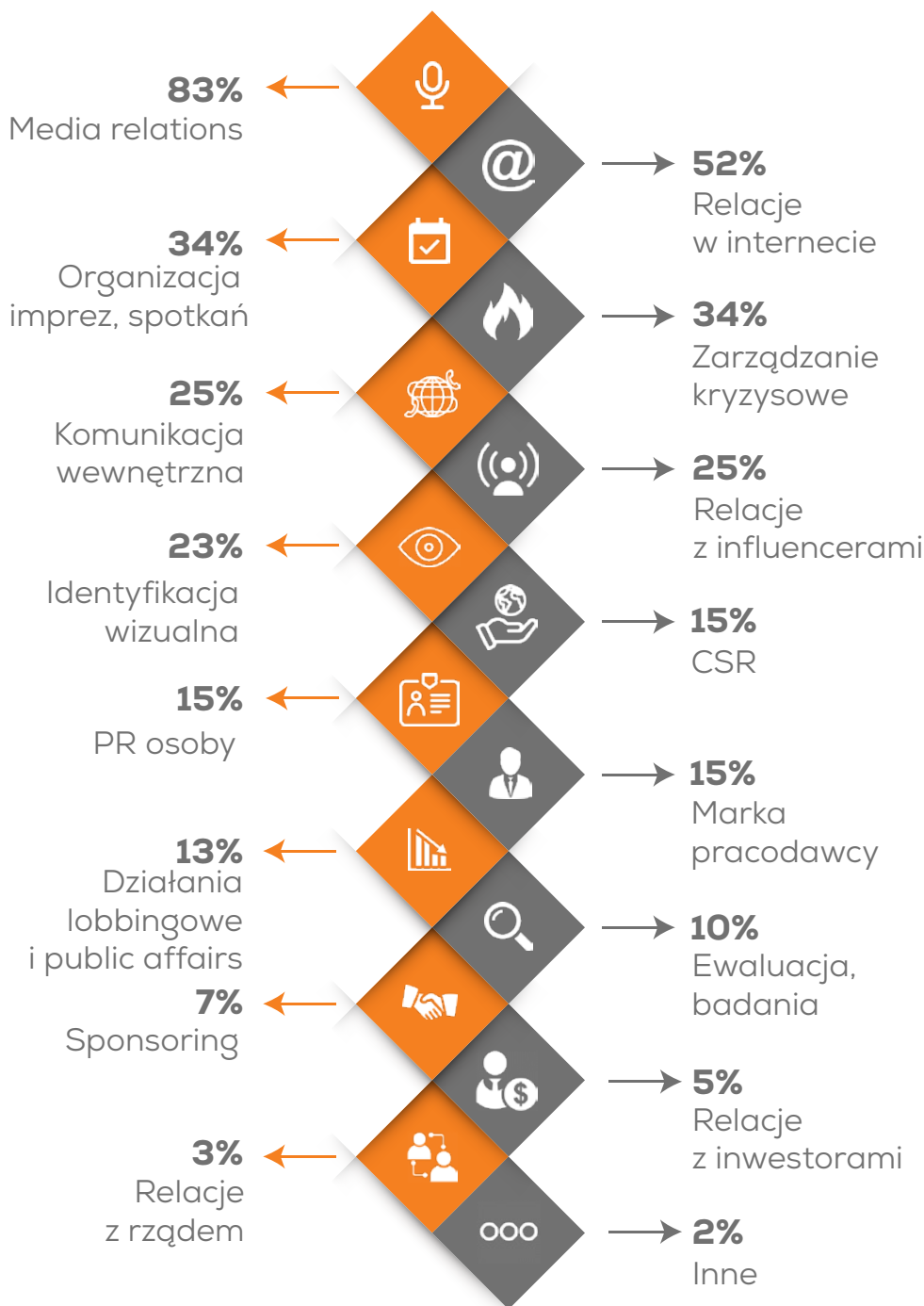
Średnioroczna liczba projektów z zakresu zarządzania kryzysowego, w których aktywnie uczestniczą badani



39% specjalistów aktywnie uczestniczy w jednym projekcie kryzysowym w skali roku, a 28% ma jeszcze mniejsze doświadczenie w tym zakresie. Wśród zmiennych przypisanych do wymiaru agencji, istotne różnice występowały przy podziale próby względem głównej sfery zadaniowej (firmy opierające swoją ofertę usług na doradztwie kryzysowym miały wyższy wynik niż podmioty, które nie wskazały zarządzania kryzysowego jako jednej z czterech głównych specjalizacji).

Zadania agencji PR

Agencje public relations chcąc sprostać wyzwaniu kompleksowej obsługi komunikacyjnej firm oraz instytucji muszą realizować szereg działań, które można zakwalifikować do poszczególnych sfer zadaniowych. Z naszych badań wynika, że na rynku dominuje oferta typu full-service. Obejmuje ona przeważnie obszar media relations (83%), prowadzenie relacji w Internecie (52%), a także organizację eventów oraz wsparcie w zarządzaniu kryzysowym (34%). Co czwarta badana agencja specjalizuje się także w komunikacji wewnętrznej, we współpracy z influencerami oraz zajmuje się identyfikacją wizualną. Z drugiej strony bardzo rzadko pojawiały się odpowiedzi dotyczące prowadzenia relacji z rządem, inwestorami oraz sponsoringu.



Sektory szczególnie zagrożone kryzysem

Przypisując branże podawane przez respondentów do pięciu głównych sektorów polskiej gospodarki, otrzymano interesujące zestawienie podatności kryzysowej. Otwiera je sektor drugi, obejmujący przemysł wydobywczy i przetwórczy, górnictwo oraz budownictwo. Średnio co drugą branżę (51%) zakwalifikowaną przez PR-owców do grona opresyjnych można połączyć właśnie z tym sektorem, gdzie ryzyko perturbacji wizerunkowych jest zdecydowanie wyższe od przeciętnego. Przewaga sektora drugiego nad pozostałymi była bardzo wyraźna.

Na podstawie pytania: *Myśląc o branżach opresyjnych – czyli takich, w których podmioty je tworzące narażone są w szczególny sposób na wizerunkowe sytuacje kryzysowe, a przy tym zwiększa się ich podatność na kryzys – pierwszą, która przychodzi mi do głowy, jest...*



Trendy w kryzysowym public relations



Na podstawie projektu badawczego można dokonać charakterystyki trendów, które dotyczą komunikacji kryzysowej.



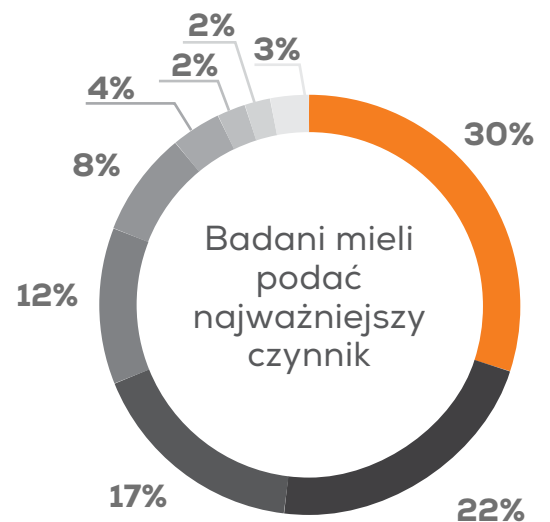
Niemal 2/3 badanych widzi podobieństwa w kryzysach wizerunkowych, którymi mieli okazję już zarządzać, zaś co trzeci PR-owiec jest zdania, że każdy kryzys jest inny i szukanie wspólnego mianownika jest nieuzasadnione. Odpowiedzi związane z identyfikacją elementów wspólnych dla kryzysów wizerunkowych częściej pojawiały się wśród osób z wyższym poziomem doświadczenia zawodowego zarówno w wymiarze subiektywnych autodeklaracji, jak i obiektywnych wskaźników kompetencji. Dominowały wskazania na sekwencje różnych błędów, które doprowadziły do powstania kryzysów, gdzie na pierwszy plan wysuwa się zbyt późna reakcja lub co gorsza – brak jakiejkolwiek próby działania (33%) oraz zbyt niski poziom komunikacji firmy z jej otoczeniem (26%). Podobny odsetek wskazań dotyczył braku procedur i szeregu błędów popełnionych przez ludzi.

	Zlekceważenie sytuacji, brak lub spóźniona reakcja	33%
	Słaba komunikacja wewnętrzna i/lub zewnętrzna	26%
	Brak procedur i ich przestrzegania	26%
	Błędy ludzkie	23%
	Błędy popełniane przez zarząd	17%
	Zła obsługa klienta	14%
	Aktywność mediów	10%
	Brak struktur własnych, służb PR	6%
	Nieprzewidywalność	5%
	Brak pokory i/lub przyznania się do winy	5%



Czynniki warunkujące skuteczność komunikacji kryzysowej

- Przygotowanie antykryzysowe, obecność procedur
- Szczerść, otwartość, uczciwość (standardy etyczne)
- Szybki czas reakcji
- Doświadczony zespół PR w firmie
- Jasny, konsekwentny przekaz
- Jakość komunikacji wewnętrznej
- Wsparcie zewnętrzne (spoza firmy)
- Relacje z mediami (dobre kontakty)
- Trudno powiedzieć*



Pytanie o skuteczność komunikacji kryzysowej miało charakter otwarty, a specjaliści ds. public relations tworzyli zestawy odpowiedzi z uwzględnieniem kluczowego ich zdaniem czynnika. Na podstawie analizy treści można wydzielić osiem wariantów diagnostycznych. Generalnie, skuteczna komunikacja podczas kryzysu to taka, która jest przygotowana, szczerza i szybka. Zdaniem zdecydowanej większości badanych elementy związane z procedurami i kompetencjami można uznać za gwarancję efektywnie prowadzonej komunikacji w czasie trwania kryzysu.



Atrybuty, które pomagają w przygotowaniu do kryzysu na bazie doświadczeń agencji public relations



Na podstawie odpowiedzi można opracować ranking atrybutów, z którego w jednoznaczny sposób wynika, że narzędziami najsilniej warunkującymi jakość przygotowania do kryzysu są szkolenia komunikacyjne dla zarządu oraz opracowana księga zarządzania komunikacją kryzysową. Co ciekawe, aż 38% badanych jednocześnie wskazywało na aspekt szkoleniowy oraz na obecność procedur w formie manuala, co potwierdza kompatybilność tych narzędzi w procesie zarządzania kryzysowego. Na podium wśród ważnych narzędzi metodologii kryzysowej znalazł się także audyt procedur.

**62%**

Szkolenia z zakresu komunikacji kryzysowej dla kadry zarządzającej

**62%**

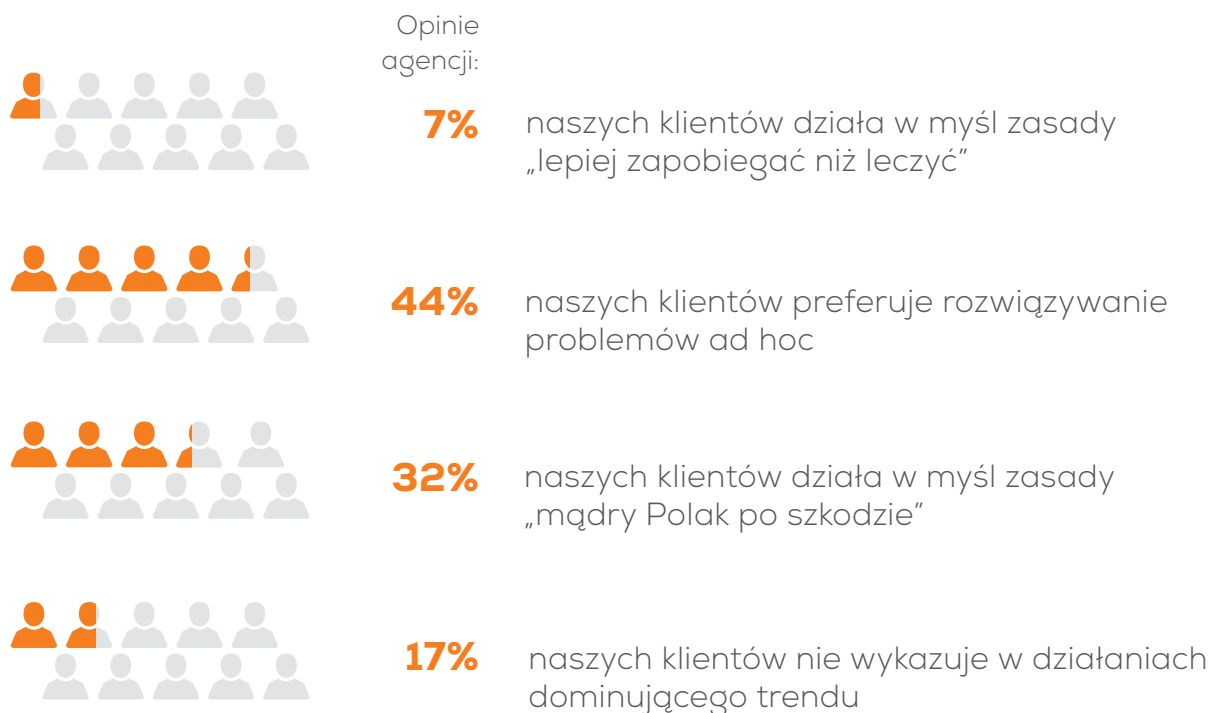
Księga zarządzania komunikacją kryzysową – crisis manual

**47%**

Audyt istniejących procedur



Profil klientów korzystających z usług kryzysowego PR



Pracowników agencji public relations w Polsce zapytaliśmy także o sposoby działania ich klientów w kontekście korzystania z usług zarządzania kryzysowego. Obierana przez klientów strategia może budzić obawy, gdyż problemem jest przede wszystkim ukierunkowanie na osiągnięcie doraźnych celów w zarządzaniu zaistniałym już kryzysem, często bez stabilizacji działań pokryzysowych. Martwić może także wysoki odsetek odpowiedzi w myśl zasady „mądry Polak po szkodzie” (czyli kosztowna nauka na własnych błędach) oraz niski odsetek strategii prewencyjnych. Załedwie 7% agencji gotowych było przyznać, że większość ich klientów jest świadoma zagrożeń płynących z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, dlatego preferują oni działania zapobiegawcze.

Badania przeprowadził zespół reprezentujący Katedrę Komunikacji Społecznej i Public Relations na Wydziale Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz dział badań i analiz strategicznych Exacto, pod kierownictwem prof. UW, dr. hab. Dariusza Tworzydło oraz Przemysława Szuby. Badania (projektowanie, realizacja, analizy i raportowanie) zostały wykonane w latach 2018-2019 przy współpracy ze Związkiem Firm Public Relations.

Exacto Sp. z o.o.
ul. Załęska 44
35-322 Rzeszów
www.exacto.pl