

Public relations w sytuacji nadzwyczajnej. Jak małe i średnie firmy Polski wschodniej komunikowały w czasie pandemii

ZBIGNIEW CHMIELEWSKI
Uniwersytet Wrocławski

Streszczenie

Artykuł prezentuje wyniki badań przeprowadzonych wśród małych i średnich firm Polski Wschodniej, które dotyczyły ich komunikacji z otoczeniem w sytuacji nadzwyczajnej, w jakiej firmy znalazły się w wyniku lockdown'u spowodowanego pandemią. Sytuację tę można uznać za potencjalnie kryzysową, a więc wymagającą profesjonalnej i zintensyfikowanej komunikacji z interesariuszami. Badania pokazały, że management badanych przedsiębiorstw, mimo że w warstwie deklaratywnej podziela taką opinię, to faktycznie nie wdraża, a wręcz ogranicza public relations. Autor wykorzystał w badaniach metody etnograficzne, jakościowe – wywiady pogłębione i obserwację, a analizowane kategorie to narzędzia i formy komunikowania, zawartość komunikatów, opinie, postawy i motywacje managementu co do sytuacji i zastosowanych działań.

Słowa-kлючe: Public relations, kryzys wizerunkowy, pandemia, małe i średnie firmy Polski Wschodniej, komunikacja z otoczeniem, internal PR

Abstract

Public relations in an extraordinary situation. Communication of small and medium-sized companies in eastern Poland during a pandemic

The article presents the results of research conducted among small and medium-sized companies in Eastern Poland, which concerned their communication with the environment in emergency situation which was a result of pandemic lockdown. This situation can be considered as potentially crisis and therefore it requires professional and intensified communication with stakeholders. The research showed that the management of the companies, although it shares the such an opinion on the declarative level, actually does not implement or even limits public relations. The author used ethnographic and qualitative methods in the research – in-depth interviews and observation. The analyzed categories are tools and forms of communication, the content of messages, opinions, attitudes and management motivations about the situation and taken actions.

Keywords: Public relations, image crisis, pandemic, small and medium-sized companies in Eastern Poland, internal PR, communication with environment

WSTĘP

Sytuacja jaką spowodowała pandemia COVID-19, z punktu widzenia firmy, była kryzysem zagrażającym jej funkcjonowaniu. Nie wprost i nie w każdym aspekcie, ale pod względem potrzeb komunikacyjnych może być ona porównywalna ze stanem kryzysu wizerunkowego. Podobieństwo to jest większe niż mogłoby się wydawać przy pobieżnym oglądzie. Zwróćmy uwagę, że kryzys (bez precyzowania jego charakteru) jest definiowany przez autorów Leksykonu public relations, jako „*sytuacja, która zagraża stabilności funkcjonowania firmy. Postrzegać go można również jako proces, na który składa się szereg niekorzystnych zjawisk, przełom między fazami rozwoju czy problem natury decyzyjnej. W praktyce public relations, kryzys zagraża w pierwszej kolejności wizerunkowi firmy, to znaczy jej postrzeganiu w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Tak rozumiany kryzys wizerunkowy może zagrozić również fizycznemu istnieniu firmy i doprowadzić do zaprzestania realizacji podstawowych funkcji firmy, a docelowo do jej bankructwa (...)*”¹. Oczywiście z punktu widzenia public relations kryzys traktujemy zwykle jako zagrożenie wizerunku, ale podłożem tego zagrożenia mogą być różne przyczyny - również pandemia. Skoro tak, to organizacja, która znalazła się w stanie zmieniającym w sposób nagły i w znacznym stopniu, zasady jej funkcjonowania zarówno w odniesieniu do otoczenia biznesowego, jak i środowiska wewnętrznego w praktyce zagrożona jest pewną formą kryzysu. To, jak zachowa się w tym momencie i jak będzie prowadzić komunikację ze swoimi interesariuszami musi mieć wpływ na jej wizerunek. W porównaniu z typowym kryzysem wizerunkowym różnicą jest oczywiście to, że opinia publiczna zdaje sobie sprawę, z sytuacji niezawinionej przez daną firmę i dotyczącej wszystkich i to na całym niemal świecie, niemniej sposób postępowania przedsiębiorstwa nadal podlega ocenie interesariuszy. Brak komunikacji lub jej niewłaściwe prowadzenie, poczucie niedoinformowania interesariuszy lub wprowadzanie w błąd, z pewnością będzie miało wpływ na negatywne postrzeganie organizacji przez jej otoczenie, zaś troska o interesariuszy, aktywność i pełna informacja w nadzwyczajnej sytuacji, jak można zakładać wpłynie pozytywnie na jej wizerunek. Jak zatem małe i średnie firmy Polski wschodniej odnalazły się pod względem komunikowania w tych nadzwyczajnych okolicznościach, którą stworzyła pandemia w 2020 roku? Jak poprowadziły public relations w sytuacji lockdownu?

PUBLIC RELATIONS W KRYZYSIE

Komunikacja prowadzona w sposób planowy, w ramach długofalowej strategii to zalecany standard dla każdej organizacji działającej w sferze publicznej. W sytuacji nadzwyczajnej, nabiera ona szczególnego znaczenia.

¹ J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Leksykon Public relations*, Newline.pl, Bonus Liber, Rzeszów 2009, s. 91.

Organizacja, firma, instytucja, która znajdzie się w okolicznościach, które określamy jako kryzys, jest zagrożona utratą dochodów bądź utratą reputacji i stratami wizerunkowymi. Niepodjęcie dobrze przemyślanych, zaplanowanych i przygotowanych profesjonalnie, działań komunikacyjnych z interesariuszami, zwiększa prawdopodobieństwo tych niekorzystnych konsekwencji. Zatem prawidłowo realizowane public relations w sytuacji nadzwyczajnej to, jak można zakładać, oczywista i jedna z pilnie potrzebnych do wprowadzenia, aktywności komunikacyjnych.

K. Wojcik wskazuje na kilka niezbędnych elementów programu public relations opracowanego adekwatnie do bieżącego problemu organizacji (takim problemem może być zamrożenie lub istotne zmiany działania firmy w wyniku pandemii):

- Analiza sytuacyjna w tym dotychczasowego komunikowania się organizacji z otoczeniem (...)
- Wyraźne nazwanie problemu organizacji, stwierdzenie czy on już występuje, czy jest antycypowany; możliwie pełna lista przejawów jego występowania (...)
- Czy i jakie problemy wynikają z tego dla służb PR? Czy PR może podjąć działania zaradcze „teraz”, czy po spełnieniu przez zarząd/kierownictwo, pewnych warunków (...),
- Pozytywne odpowiedzi na te pytania mogą prowadzić do rozpoczęcia budowy programu PR rozwiązującego problem.²

W kryzysie, realne działanie naprawcze jest podstawą, ale jeśli nie towarzyszy mu komunikacja z otoczeniem dotycząca tych działań, mogą okazać się niewystarczające, aby zapobiec negatywnym skutkom sytuacji i ustrzec organizację przed stratami wizerunkowymi i pogorszeniem reputacji³.

T. Goban-Klas mówi o tym: „komunikowanie nie w każdej chwili i sytuacji bywa najważniejsze, ale z pewnością jest najważniejsze w sytuacjach kryzysowych wszelkiego typu⁴.

Co więcej, skoro kryzys wizerunkowy rozgrywa się w mediach i w umysłach interesariuszy, to również w tym środowisku powinien być łagodzony. A praktycznie jedyną drogą do tego jest właściwe zarządzanie komunikacją z otoczeniem.

Czy zatem w sytuacji potencjalnego zagrożenia kryzysem w relacjach z otoczeniem, jaką wywołała pandemia, małe i średnie firmy zaktywizowały swoją politykę informacyjną? Czy nasiliły profesjonalne działania komunikacyjne, aby wzmocnić swój wizerunek?

² K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 392.

³ Zob. też: D. Tworzydło Z. Chmielewski, Ł. Lasek, *Sytuacje kryzysowe. Poszukiwanie rozwiązań i metody zapobiegania*. [w] *Materiały pokonferencyjne*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008.

⁴ T. Goban-Klas, *Komunikowanie jest najważniejsze ...w sytuacjach wielkich kataklizmów, katastrof, krachów i skadnali, aktów terrorystycznych*, [w] *Public relations. Doświadczenia, badania, wątpliwości*, K. Stasiuk-Krajewska, Z. Chmielewski, D. Tworzydło (red.), Newslime, Rzeszów 2011, s. 36.

Czy sięgnęły po pomoc specjalistów? Celem badań autora była próba zaobserwowania sposobu postępowania zarządzających, ich motywacji i przyjętych postaw wobec tej zupełnie nowej sytuacji w jakiej znalazły się firmy.

O ZASTOSOWANYCH, ETNOGRAFICZNYCH METODACH BADAŃ

Autor przeprowadził badanie na grupie 30 małych i średnich firm z terenu Polski Wschodniej⁵ z zastosowaniem trzech połączonych metod: analizy internetu, wywiadów pogłębionych z zarządami oraz obserwacji. Przeanalizowano strony www, profile na Facebooku i Instagramie badanych firm, pod kątem zamieszczanych tam publikacji przed 9 marca 2020, kiedy pojawiły się pierwsze istotne ograniczenia i zapowiedzi zmian oraz tego co zamieszczono później do końca kwietnia, kiedy regulacje stopniowo stawały się mniej restrykcyjne. Analizowano zarówno ilość komunikatów jak i ich treść oraz adresatów.

Wywiady pogłębione z zarządami miały na celu skonfrontowanie opinii postaw osób decyzyjnych z rzeczywistością podjętymi działaniami, a także wyjaśnienie intencji, motywacji oraz stosunku do problematyki komunikowania w sytuacji nadzwyczajnej. Obserwacja bezpośrednia, która została przeprowadzona w 5 z badanych firm, miała na celu ujawnienie metod jakimi posługują się przedsiębiorcy, stosowanych w praktyce procedur, a także reakcji na zmieniającą się sytuację i zaobserwowanie charakterystycznych postaw i zachowań kierownictwa.

Badanie zostało przeprowadzone pomiędzy 15 marca a 30 kwietnia 2020 r. i miało charakter badania jakościowego, opartego w dużej mierze na metodach etnograficznych, zatem wyniki nie są przedstawiane na wykresach tak, jak miałyby to miejsce w przypadku zebrania danych ilościowych. Celem autora było raczej zaobserwowanie sposobu w jaki przedsiębiorcy z tej grupy firm reagują na stan zagrożenia i ekstraordynaryjną sytuację i wyjaśnienie, co jest przyczyną takiego a nie innego sposobu prowadzenia komunikacji, niż ustalenie statystycznych prawidłowości na reprezentatywnej grupie badanych. Zarówno dobór firm badanych jak i ich liczebność nie uprawnia do estymowania wniosków na wszystkie firmy, jednak badanie jakościowe i zastosowanie metody, które można określić jako etnograficzne, a więc wywiad, obserwacja, pozwala rzucić nieco światła na sposób traktowania public relations w sytuacji kryzysowej małych i średnich firm Polski wschodniej w kontekście jego wpływu na funkcjonowanie i wizerunek. Analiza dokumentów uzupełniona o wywiady pogłębione daje też pewien pogląd na motywacje, postrzeganie priorytetów oraz reakcje managementu na nowe, nieznane dotąd sytuacje i miejsce komunikowania w ich przebiegu.

⁵ Zgodnie z nomenklaturą stosowaną w dokumentach Unii Europejskiej są to województwa: podkarpackie, lubelskie, świętokrzyskie, podlaskie. <https://www.polskawschodnia.gov.pl/strony/o-programie/dokumenty/program-polska-wschodnia-2014-2020/> (dostęp – 10.09.2020).

Wydaje się, że metody wykorzystywane w badaniach terenowych i narzędzia z instrumentarium etnograficznego, są nieco niedoceniane przez badaczy zajmujących się public relations, zwłaszcza w odniesieniu do komunikacji w biznesie. Metody i dane ilościowe są, jak można sądzić, postrzegane przez niektórych jako bardziej „twarde”, a więc dające precyzyjniejsze możliwości wnioskowania, żeby nie powiedzieć „bardziej naukowe”. W takim traktowaniu metodyki ujawnia się skłonność do przyznawania prymatu nurtowi pozytywistycznemu, według którego *„tylko dzięki sprawowaniu fizycznej albo statystycznej kontroli nad zmiennymi oraz ich rygorystycznemu pomiarowi, zdaniem pozytywistów, nauka jest w stanie dostarczać wiedzy, której trafność nie podlega dyskusji i która może zastąpić mity i dogmaty zdrowego rozsądku”*⁶. Tymczasem w obszarze public relations badane kwestie w wielu przypadkach dotyczą organizacji, a więc pewnej społeczności, jej preferowanych sposobów prowadzenia działań, motywacji, stylów i specyficznych form budowania relacji, rytuałów, wszystkich tych parametrów, które budują kulturę organizacyjną firmy, a które w węższym wymiarze, autor określa jako jej *kulturę komunikacyjną*. A do obserwacji i opisu tych zagadnień niekiedy wręcz idealne wydają się metody etnograficzne. Wypracowane przez etnografów, niejako w opozycji do pozytywistów, podejście określane mianem *naturalizmu* zakłada, że świat społeczny o ile to tylko możliwe, powinien być badany w jego naturalnym stanie, niezakłóconym przez badacza. *Według naturalistów podstawowym wymogiem stawianym przed badaniami społecznymi jest więc wierność wobec badanego zjawiska, a nie wobec jakiegoś konkretnego zestawu prawideł metodologicznych. (...) Świata społecznego nie można rozumieć w kategoriach prostych, przyczynowych związków czy analizować poprzez stosowanie wobec zdarzeń społecznych praw uniwersalnych.*⁷

Ogląd organizacji i ich zarządów, które znalazły się z dnia na dzień w sytuacji bezprecedensowej w ich dotychczasowej historii, za pomocą metod takich jak obserwacja, wywiady i analiza danych zastanych, upoważnia nas zatem do formułowania wniosków, mimo że nie zastosowano metod ilościowych uprawniających do statystycznych uogólnień.

WYNIKI

W drugiej dekadzie marca 2020 roku, rząd wprowadził istotne ograniczenia dotyczące poruszania się, zachowywania dystansu, przebywania osób w jednym pomieszczeniu. To nieuchronnie prowadziło do konieczności radykalnych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i ich kontaktach z kontrahentami.

Jednak komunikacja z otoczeniem i informowanie o nowych realiach i procedurach w badanych firmach nie zintensyfikowała się wyraźnie, a jeśli już, to nie wykorzystywała kanałów komunikacyjnych, które jak można by zakładać są relatywnie najbardziej do tego predestynowanych.

⁶ M. Hammersley, P. Atkinson, Metody badań terenowych, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s.16.

⁷ M. Hammersley, P. Atkinson, Metody badań terenowych, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s.17.

FACEBOOK

Badane przedsiębiorstwa niemal wszystkie posiadają swój profil, a jednak tylko nieliczne po 10 marca wykorzystywały go do informowania interesariuszy o zmianach w funkcjonowaniu, nowych propozycjach, do podtrzymania kontaktu i dobrych relacji. W jednym przypadku zamieszczono post o zamknięciu biura, w jednej z firm wzrosła liczba wpisów o nowych zasadach funkcjonowania sklepu firmowego, w innej zwiększyła się liczba postów relacjonujących przejście na „homeoffice”. Inni – czyli przytłaczająca większość, nie zmienili i tak znikomej aktywności, a kwestie pracy i relacji z otoczeniem w warunkach pandemii nie znalazły swojego odbicia na profilu firmowym.

Nie wzrosła w żaden sposób, wyrażana liczbą postów, aktywność na profilu w zdecydowanej większości firm. Na co piątym profilu w badanym okresie znalazł się jeden wpis zawierający informacje związane z koronawirusem i nowej organizacji pracy. Pozostali albo nie umieszcili żadnych postów albo dotyczy one innych spraw.

Media społecznościowe z definicji służą do budowania dialogu i na jego podstawie tworzenia relacji organizacja- otoczenie. Autor przyjrzał się zatem charakterowi postów w tym kontekście. Analiza wpisów badanych firm wskazała, że poza jedną firmą, żaden z postów nie nosił takich cech. Tylko w przypadku jednej z firm (publikującej informacje o tym jak funkcjonuje „homeoffice” w nowych warunkach), można zaliczyć publikacje jako zachęcające do podjęcia dialogu i aktywniejszego podtrzymywania relacji. Oczywiście nie jest to ocena mająca obniżać znaczenie i wartość materiałów stricte informacyjnych, niemniej wskazuje, że zarządy małych i średnich firm, których aktywność na FB badano, jeśli już podejmowały komunikację za pośrednictwem tego medium, to ograniczały się do pojedynczych informacji o zmianach organizacji pracy firmy, wywołanych regulacjami rządu.

Ogólnie aktywność na profilach FB wzrosła w okresie pandemii jedynie w bardzo nielicznych przypadkach (3 na 30 badanych) przy czym tylko w dwóch dotyczyła informacji związanych z nowymi okolicznościami.

Zarządzający pytani o to, dlaczego przyjęli taki model działania, w przeważającej większości mówią o „wykorzystywaniu Facebooka co innych celów”, „małej liczbie fanów” (co ma być argumentem o niskiej skuteczności tego medium w ich przypadku), padają też wypowiedzi o tym, że „Facebookiem zajmuje się pracownik marketingu, a informacje o zmianach pochodzą od zarządu i są ogłaszane w inny sposób”.

Historycznie starszą i wcześniejszą niż profil na FB formą obecności firm w sieci jest strona www. Czy zatem jest ona wykorzystywana w większym stopniu dla komunikowania się marki z otoczeniem niż media społecznościowe? Okazuje się, że nie. W badanym okresie, wydawałoby się newralgicznym dla kontaktów z interesariuszami, tylko 9 spośród 30 badanych firm umieszcilo jakiegokolwiek nowe wpisy na stronie. Tylko w 3 przypadkach dotyczyły one kwestii funkcjonowania w nowych warunkach.

Firmy te informowały o nowych, zmienionych godzinach pracy i jedna o zmianach kursów autobusów (firma przewozowa). Na pozostałych stronach nie pojawiły się żadne nowe informacje a na niektórych ostatnie wpisy pochodziły sprzed 2 a nawet 6 lat.

Można by wysnuć wniosek o tym, że aktywność komunikacyjna przenosi się na inne platformy (np. do mediów społecznościowych), gdyby nie dane o komunikatach na FB zaprezentowane wcześniej, z których wynika, że również tam nie odnotowano zwiększonej aktywności w nadzwyczajnej dla firm sytuacji, jaką był lockdown.

MOŻE ZATEM INSTAGRAM?

Analiza tego medium również nie pozostawia wątpliwości. Tylko 5 spośród analizowanych firm, używa Instagrama do dialogu ze swymi interesariuszami. Jednak w przypadku trzech z nich, posty pochodzą sprzed 4 do 11 miesięcy, a tylko dwie firmy są aktywniejsze – zdarza się nawet od 1 do 4 postów tygodniowo, choć i tu nie można mówić o regularności, ponieważ pomiędzy okresami aktywności występują długie przerwy. Nikt z badanych nie użył Instagrama do zamieszczenia informacji, zdjęć, grafik itp. związanych z nowymi, nadzwyczajnymi okolicznościami funkcjonowania firmy i jej otoczenia. Wpisy dotyczyły innych spraw – produktów, usług, pracowników, szkoleń, ekologii. Pozostałe 25 badanych firm nie prowadzi konta na Instagramie.

YOUTUBE

Jakiegokolwiek materiały na YT zamieszcza 7 spośród 30 analizowanych podmiotów. Jednak ta platforma również nie jest wykorzystywana jako kanał komunikacyjny z otoczeniem w warunkach sytuacji nadzwyczajnej. Jedna z firm zamieściła materiał 4 miesiące przed badanym okresem, a więc jeszcze przed pandemią, a pozostałe jeszcze dawniej – od 9 miesięcy do 2 lat.

Czy zatem żadne formy komunikowania nie zostały zastosowane przez badane firmy? Jak wynika z wywiadów pogłębionych z zarządzającymi, ograniczono się do kontaktów mailowych i telefonicznych, a niektórzy stosowali telekonferencje jako sposób na dialog z otoczeniem. Wszyscy badani podkreślali, że działania informacyjne prowadzone tą drogą, stanowiły rdzeń ich komunikacji. Opisy które formułowali respondenci to najczęściej: „w naszym przypadku to najskuteczniejsze narzędzia...”, „nasi handlowcy byli w stałym kontakcie z klientami...”, „nasi klienci dzwoniли i dowiadywali się o zmianach jakie musieliśmy wprowadzić...”, „informowaliśmy mailowo o nowych zasadach i zmianach w obsłudze klientów...”, „zostały rozesłane informacje o sposobie dokonywania zakupów i załadunku na terenie firmy oraz zasadach wjazdu na teren zakładu i do magazynu...”, „nie było potrzeby informować, ludzie dowiadywali się z telewizji o działaniu firm...”.

Z pewnością, dobrze zaplanowane i przeprowadzone rzetelnie komunikowanie za pomocą poczty elektronicznej i telefonu jest pełnowartościową, skuteczną i pożądaną formą dialogu z częścią interesariuszy. Co więcej, jest formą szybką, umożliwia przekazanie w sposób jasny pewnych informacji oraz uzyskanie informacji zwrotnej. Jako forma komunikacji interpersonalnej (zwłaszcza dobrze przeprowadzona rozmowa telefoniczna) buduje też lepszy dialog niż media masowe, czy nawet społecznościowe. Z tego punktu widzenia formy mailowa i telefoniczna preferowane przez małe i średnie firmy z Polski Wschodniej w początkowej fazie pandemii, to właściwy wybór i z pewnością spełniający swoje zadanie. Nie sposób zarazem powstrzymać się od konkluzji, że uzupełnienie tych sposobów komunikowania, o narzędzia docierające szerzej, a więc umożliwiające dotarcie do innych niż kluczowi klienci, grup interesariuszy, znacznie wzbogaciłoby przekaz tych marek, pokazało ich zainteresowanie pozostałymi grupami, umożliwiło zainteresowanym (spoza wąskiego kręgu klientów) utrzymanie relacji z marką.

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA I PROCEDURY

Charakterystyczne jest, że w wywiadach, nikt z badanych managerów, pytany o komunikację podjętą w związku z koronawirusem, spontanicznie nie wspominał o żadnych działaniach w kierunku własnego personelu. Zarządzającym kojarzą się te kwestie wyłącznie z rynkiem i ograniczają do klientów i to tych postrzeganych jako „najważniejsi”. Komunikacja wewnętrzna jawi się badanym jako mniej ważna, „oczywista” i ma charakter jedynie zarządczy, jako element organizacji pracy personelu. Nie postrzegają jednak dialogu z personelem w kategoriach obszarów zadaniowych public relations firmy, a jedynie jako zadanie administracyjne. Zastosowane przez badanych narzędzia to np. spotkania z personelem, ogłoszenia na tablicy ogłoszeń, w szatni i jadalni.

W żadnej z badanych firm nie powstał zespół do zaplanowania działań komunikacyjnych ani procedura ich przeprowadzenia, nie zawieszono też w żadnym przypadku kontaktu z zewnętrznymi ekspertami ds. komunikacji. Działania miały charakter intuicyjny i spontaniczny, były realizowane na bieżąco i bez planu. Respondenci, w wywiadach pogłębionych pytani o to kto był odpowiedzialny za formułowanie treści komunikatów kierowanych do otoczenia, najczęściej nie byli w stanie precyzyjnie tego określić, często padały odpowiedzi, że „różnie, w zależności od klientów”, „głównie handlowcy”, „przeważnie biuro obsługi klienta”, „osoba odbierająca telefon informowała dzwoniących z pytaniami”.

POZYSKIWANIE INFORMACJI Z OTOCZENIA

Z wywiadów z zarządzającymi płyną interesujące obserwacje, dotyczące źródeł informacji i form oraz narzędzi komunikacji wykorzystywanych przez firmy do pozyskiwania danych i informacji dotyczących organizacji gospodarki w okresie pandemii.

Wszyscy podkreślali, że odczuwają deficyt informacji (co ciekawe, jednocześnie nie formułowali potrzeby pełniejszego informowania ze swej strony. Z wypowiedzi wynika, że zakres komunikatów od firmy do otoczenia uznawali za wystarczający), a to co dociera do firmy jest „mało przejrzyste”, „wielka niewiadoma”, „czasem improwizowałem, bo nie było jasnych uregulowań jak można działać, a jak nie”, „barierą było to, że ciężko było uzyskać informacje np. od Sanepidu”. Jeden z respondentów akcentował bardzo ważną rolę wymiany informacji z innymi firmami z ich branży. Mówił o tym, że przedstawiciele hoteli urządzali telekonferencje wymieniając informacje: „to było dla naszej firmy bardzo ważne i istotne źródło informacji”, „w dobie kryzysu pomagamy sobie w ramach branży”. Jedna z firm (handel spożywczy) podkreślała, że ważnym źródłem danych i informacji, na które mogli liczyć w najtrudniejszym początkowym okresie lockdownu był Krajowy Związek Rewizyjny ich Spółdzielni - „Bardzo nam pomagali. Telefonicznie i mailowo przekazywali nam komunikaty, pomagali nam nie tylko wtedy, kiedy o to prosiliśmy, ale sami, kiedy było coś ważnego. Innych informacji nie było”.

„WIEM, ŻE TRZEBA TO ROBIĆ, ALE...”

We wszystkich przypadkach obserwowanych firm, członkowie zarządu w zbliżony sposób wypowiadali się o kwestiach komunikacji w pandemii. Charakterystyczne były powtarzające się głosy usprawiedliwiające niejako, dlaczego w ich firmie komunikacja nie przebiega w pełni profesjonalnie. Pojawiające się sformułowania to np.: „wprawdzie należałoby bardziej regularnie umieszczać posty na Facebooku, ale u nas nie miał się tym kto zająć, bo były ważniejsze sprawy, a osoba, która się tym normalnie zajmuje była zaangażowana do czego innego.” „Wiem, że nie robimy tego tak jak się powinno, ale nasza branża jest specyficzna i u nas lepiej się sprawdza kontakt telefoniczny z klientami...” „Na pewno należałoby to robić bardziej intensywnie, ale u nas to się nie przekłada na efekty sprzedażowe, bo nasz klient jest specyficzny...” „tak, wiem, że powinno się to robić profesjonalnie, ale u nas nie ma sensu komunikacja w mediach, bo my mamy z klientami stały kontakt przez handlowców...”.

Tak formułowane i powtarzające się opinie nasuwają wniosek, że właściciele i szefowie firm mają z jednej strony świadomość potrzeby komunikowania się marki z otoczeniem, ale traktują to jako rodzaj teoretycznej, książkowej potrzeby („powinno się...”, „wiem, że tak należy...”, „trzeba by...”), w której skuteczność de facto nie wierzą albo też uznają, że w ich przypadku są kwestie ważniejsze, nie opłaca się, można tego nie robić bez poważniejszych skutków dla kondycji firmy. Wypowiedzi wskazują na to, że właściciele i szefowie badanych firm uważają, że w rozmowie z przeprowadzającym wywiad nie powinni tego mówić wprost (bo wykazali by się brakiem wiedzy) ale w rzeczywistości uznają planowe, systematyczne, realizowane przez profesjonalistów, nastawione nie tylko na przekazanie prostych informacji, działania public relations w dobie pandemii, za „może i dobre i ważne”, ale nie konieczne i mniej istotne niż działalność podstawowa, operacyjna, nastawiona na administrowanie sytuacją aktualną.

W relacjach i wypowiedziach szefów, pojawia się nie formułowany wprost, ale mający wynikać z kontekstu, przekaz, że wiedzą, jak być powinno, orientują się w teorii i kwestie public relations nie są im obce, ale że niejako świadomie rezygnują z takich działań z różnych powodów. Te powody najczęściej formułowane w wywiadach pogłębionych, to:

- brak czasu w sytuacji nadzwyczajnej,
- brak osób, które powinny się tym zająć (każdy pracownik ma coś ważniejszego do zrobienia),
- przekonanie o nieefektywność działań komunikacyjnych na szerszą skalę w przypadku ich firmy,
- przekonanie o „specyfice” branży, klientów, firmy, która powoduje, że w ich przypadku to nie ma sensu,
- uznanie, że działania podstawowe (sprzedaż, zaopatrzenie, kwestie personalne załogi) są ważniejsze w tym momencie niż komunikowanie.

Jednocześnie szefowie firm pytani o to czy nie myśleli o skorzystaniu z profesjonalnej pomocy zewnętrznej - agencji komunikacyjnej lub eksperta mówią, że „w ich przypadku nie jest to potrzebne”, że „firmy zewnętrzne nie znają specyfiki ich firmy, rynku, klientów”, że myśleli o tym, ale ostatecznie zrezygnowali”, „koszty są wysokie, a efekty być może lepsze, ale nie o tyle aby te koszty uzasadniać” (niż kiedy robią to samodzielnie).

W jednym przypadku postawa kierownictwa była nieco inna, ponieważ w wypowiedzi dominowało przekonanie, że podjęto samodzielne, profesjonalne kroki i zamieszczone w internecie informacje były „dobrze sformułowane, wystarczające, a kontakty mailowe i telefoniczne, zapewniły klientom i kontrahentom pełną informację”. W tym przypadku wyczuwalne było rzeczywiste przekonanie o właściwie realizowanej komunikacji. W wypowiedzi respondenta nieobecny był, ten występujący w pozostałych przypadkach, ton przyznawania się do nierealizowania ważnych i potrzebnych działań, mimo świadomości, że „powinno się” je wdrożyć (przy czym, jak wspomniano wcześniej, te opinie o konieczności komunikowania należy uznać za raczej deklaratywne, niż wynikające z rzeczywistego przekonania).

Interesujące i warte dalszych badań i pogłębionej analizy wydają się zwłaszcza przyczyny tak niechętnego i sporadycznego korzystania ze współpracy z agencjami PR czy zewnętrznymi ekspertami, przez małe i średnie firmy.

WNIOSKI

Przede wszystkim zaskakujące jest, że w sytuacji nadzwyczajnej, która wprowadza zmiany, zawirowania, nowe bezprecedensowe okoliczności, firmy nie tylko nie zwiększają swojej aktywności i profesjonalizmu działań komunikacyjnych z ważnymi dla siebie interesariuszami, ale wręcz je ograniczają. Nie nawiązują kontaktu ze specjalistami, nie tworzą zespołów i procedur komunikowania w nowych, zmieniających się szybko okolicznościach. Badanie zdaje się pokazywać wciąż utrzymujące się niepełne przekonanie managementu małych i średnich firm (mimo deklarowanego) o efektywności profesjonalnej komunikacji, a także przeświadczenie o tym, że działania agencji i zewnętrznych specjalistów nie będą dostosowane do ich indywidualnych potrzeb i „specyfiki”.

Komunikaty przekazywane do otoczenia ograniczają się na ogół do kwestii administracyjnych, takich jak inne godziny pracy i obsługi klienta czy zasady wejścia i wjazdu na teren firmy.

Kanały komunikacji w większości przypadków to telefon i e-mail. Media społecznościowe zaś nadspodziewanie mało intensywnie są wykorzystywane do budowania dialogu, informowania czy utrzymywania relacji z interesariuszami, jak wskazywałaby na to potrzeba takich kontaktów w czasie niepewności i znaczących perturbacji wywołanych pandemią.

Małe i średnie firmy nie postrzegają sytuacji, w której się znalazły jako potencjalnie zagrażającej wizerunkowi w przypadku, kiedy komunikacja z otoczeniem zostanie zaniedbana. Zagrożenie upatrują jedynie w możliwym spadku obrotów, zmniejszeniu się liczby klientów, kłopotach finansowych. Relacje z interesariuszami w tej trudnej sytuacji odsuwają na dalszy plan i koncentrują się w najlepszym razie na informowaniu o nowych uregulowaniach dotyczących systemu pracy firmy.

Wśród managementu małych firm dostrzegalne jest przekonanie, że oferta kierowana do rynku przez agencje PR, nastawiona jest głównie na korporacje i bardzo duże firmy. Argumentem wspierającym takie opinie zdaniem właścicieli i szefów firm mają być relatywnie wysokie ceny usług i przekonanie, że public relations, to jedynie relacje z mediami i to tymi największymi. Ten temat wydaje się wart poświęcenia mu uwagi i zbadania, bowiem ma on konkretne i praktyczne znaczenie dla jakości komunikacji małych i średnich firm na polskim rynku – w istotnej większości niekorzystających z usług agencji i specjalistów z zakresu PR. Ta tendencja wydaje się utrzymywać – jak wskazują badania przeprowadzone w 2017 roku przez PMR Market Experts, jedynie 18 proc. badanych prywatnych firm zatrudniających powyżej 50 osób, korzysta z usług zewnętrznych do prowadzenia komunikacji w social mediach, 22 proc. do prowadzenia relacji z mediami, a 16 proc. w przypadku tworzenia strategii reklamowej.⁸

⁸ PMR Market Experts, Raport „Marketing i PR w Polsce 2017” - www.pmrmarketexperts.com (dostęp 10.09.2020).

Kolejna konstatacja wynikająca z analizy materiału uzyskanego w badaniu, to bardzo ograniczone formy komunikacji wewnętrznej jakie zastosowały firmy w sytuacji nadzwyczajnej pandemii koronawirusa i bezprecedensowego lockdownu. Komunikację z własnym personelem, jeśli podejmowano, to wyłącznie intuicyjnie, w ograniczonym zakresie, sprowadzającym się do kwestii zarządczych - organizacji czasu i sposobu pracy (np. podział na zmiany, przejście na tryb zdalny itp.). Badani managerowie pytani w wywiadach o to jakie działania komunikacyjne zostały podjęte nigdy spontanicznie nie wspominali o dialogu z pracownikami, co świadczy o tym, że internal PR nie jest przez nich postrzegany jako integralna część public relations firmy.

Z analizy mediów społecznościowych i stron www badanych firm, a także wywiadów pogłębionych z managerami wynika, że te nieliczne firmy, które zareagowały na sytuację pandemii, zastosowały niemal wyłącznie e-mail, telefon i w nielicznych przypadkach telekonferencje. Jednocześnie nie podjęto w żadnej z badanych firm działań o charakterze planowym (choćby planowanych w trybie kryzysowym), przygotowanych we współpracy z ekspertami zewnętrznymi, nie wykorzystywano (poza pojedynczymi przypadkami) mediów społecznościowych i firmowej strony www, mimo że firmy miały już profile i swoje strony i nie spowolniłoby to ich komunikacji i nie przysporzyło dodatkowych kosztów.

Szczególnie warta odrębnego badania wydaje się tematyka współpracy małych i średnich firm ze specjalistami z zakresu komunikowania, jako że niezrozumienie wzajemnych potrzeb i funkcjonujące stereotypy w tym zakresie, a prawdopodobnie również inne przyczyny mogą stanowić utrzymującą się barierę dla szerszej profesjonalizacji firm w tym obszarze.

Literatura

1. Hammersley M., Atkinson P., *Metody badań terenowych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000
2. Materiały pokonferencyjne, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008.
3. Olędzki J., D. Tworzydło D. (red.), *Leksykon Public relations*, Newline.pl, Bonus Liber, Rzeszów 2009
4. PMR Market Experts, Raport „Marketing i PR w Polsce 2017” - www.pmrmarketexperts.com.
5. Stasiuk-Krajewska K., Chmielewski Z., Tworzydło D. (red.) *Public relations. Doświadczenia, badania, wątpliwości*, Newline, Rzeszów 2011.
6. Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005
7. www.polskawschodnia.gov.pl/strony/o-programie/dokumenty/program-polska-wschodnia-2014-2020/.