

Kryzysowe *public relations*

<https://doi.org/10.33141/po.2011.10.11>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (861), 2011, ss. 40-43

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Ilona Bondos

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, bez względu na branżę, w której działa i zasoby, jakimi dysponuje, jest narażone na sytuacje kryzysowe. Sprostanie im to wyzwanie dla całej organizacji. Pierwsze prawo O'Briena mówi, że w pewnym momencie każda organizacja wyczerpuje swoje zdolności odnoszenia sukcesów. Co w praktyce oznacza, że kryzys pojawi się na pewno i nie warto pytać, czy – trzeba pytać, kiedy¹⁾. W sytuacji zaistnienia kryzysu konieczne jest prowadzenie odpowiedniej polityki informacyjnej.

Public relations, kryzys i kryzysowe public relations

Przez pojęcie *public relations* (PR) należy rozumieć zespół celowo zorganizowanych działań, które zapewniają przedsiębiorstwu systematycznie komunikowanie się z otoczeniem²⁾. Jedną z funkcji przypisywanych PR jest wzmacnianie pozycji firmy w sytuacjach kryzysowych³⁾. Należy pamiętać o trzech głównych zasadach PR, które mają swoje zastosowanie również w sytuacjach kryzysowych⁴⁾:

- zasadzie „powiedz wszystko i o wszystkim” – otwartości w dyskusji, wiarygodności wypowiedzi, rzeczowości argumentów, klarowności wypowiedzi;
- zasadzie szczerości wypowiedzi – przekazywaniu wyłącznie prawdziwych informacji, popieraniu wypowiedzi komentarzem niezależnych specjalistów;
- zasadzie partnerskiego traktowania drugiej strony sporu – chęci prowadzenia konstruktywnej dyskusji, przyjmowaniu do wiadomości odmiennych argumentów, akceptowaniu uczuć i emocji drugiej strony.

Przedstawione zasady stanowią podstawę wszelkich działań z zakresu PR bez względu na warunki, w jakich funkcjonuje organizacja. Nabierają one jednak szczególnego znaczenia w kryzysie. Istotne jest, że podczas zarządzania sytuacją kryzysową należy jednocześnie oddziaływać na różną publiczność⁵⁾, podczas gdy zwyczajowo obiektem działań jest jedna grupa docelowa. Sytuacje kryzysowe dotyczą nie tylko tego podmiotu, w którym się pojawiły, lecz z reguły mają tzw. krąg udziałowców⁶⁾. Mogą być nimi różne organizacje, instytucje lub osoby, które odczuwają skutki sytuacji kryzysowej lub na nią oddziałują w określony sposób. Tabela 1 pokazuje poszczególne grupy uczestników kryzysu, do których powinny być skierowane odpowiednie działania z zakresu PR.

Bardzo ważne jest właściwe zidentyfikowanie uczestników kryzysu. Należy tego dokonać w jak najkrótszym czasie od momentu wykrycia kryzysu w przedsiębiorstwie. Od zasięgu podmiotowego kryzysu zależy sposób komunikacji. Celem działań PR w sytuacjach kryzysowych jest przedstawienie firmy jako organizacji, która jest zainteresowana losem wszystkich podmiotów zaangażowanych w kryzys. Bardzo ważne jest poddanie poszczególnych uczestników kryzysu analizie pod kątem ich dalszego postępowania i wpływu, jaki mogą wywierać na innych. Tego typu analizy nie należy postrzegać jako działania jednorazowego i standardowego, jej wyniki powinny podlegać stałemu monitoringowi i aktualizacji⁷⁾. Może zaistnieć sytuacja, w której z biegiem czasu i przy uwzględnieniu przekazywanych do otoczenia informacji niektórzy uczestnicy mogą zmienić grupę, do której wstępnie zostali zaklasyfikowani.

Tab. 1. Uczestnicy kryzysu

Uczestnicy	Charakterystyka
Inicjatorzy	<ul style="list-style-type: none"> ● osoby, na których spoczywa bezpośrednia odpowiedzialność za wywołanie kryzysu, ● mogą być to pracownicy firmy lub osoby spoza przedsiębiorstwa, ● podejmowane przez nie działania skutkujące wybuchem kryzysu mogą mieć charakter świadomy lub przypadkowy.
Wybawcy	<ul style="list-style-type: none"> ● osoby, które chcą pomóc przedsiębiorstwu w przetrwaniu sytuacji kryzysowej, ● np. pracownicy agencji PR, eksperci zewnętrzni, sztab kryzysowy, dziennikarze.
Ofiary kryzysu	<ul style="list-style-type: none"> ● niewinni ludzie, którzy najsilniej odczuli efekty kryzysu, ● odczuwane przez nich szkody mogą mieć różnorodny charakter (materialny, zdrowotny, psychologiczny), ● np. klienci przedsiębiorstwa, społeczeństwo lokalne.
Beneficjenci kryzysu	<ul style="list-style-type: none"> ● osoby lub organizacje, które w związku z zaistniałym kryzysem odnoszą wymierne korzyści, ● np. przedsiębiorstwa konkurencyjne, przedstawiciele mediów, organizacje konsumenckie, ● beneficjentem kryzysu może być również sama organizacja, która wywołała kryzys, jeżeli tylko odpowiednio zareaguje na zaistniałą sytuację.
Obserwatorzy	<ul style="list-style-type: none"> ● osoby, które w żaden sposób nie odczuwają skutków kryzysu, nie są zainteresowane przebiegiem wydarzeń, ● obecny kryzys może mieć wpływ na ich zachowania w przyszłości, np. na decyzje zakupowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. ROZWADOWSKA, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 177–178.

Tab. 2. Elementy planu działania na wypadek sytuacji kryzysowej

Elementy planu	Charakterystyka
Wybranie sztabu kryzysowego	Ustalenie składu sztabu i obowiązującej w nim hierarchii.
Ustalenie jednego źródła informacji	Zazwyczaj jest nim rzecznik prasowy przedsiębiorstwa lub specjalista ds. PR, głównym celem pracy takiej osoby jest ujednolicenie informacji docierających do mediów z przedsiębiorstwa.
Ustalenie zakresu odpowiedzialności za poszczególne działania niezbędne do opanowania kryzysu	Tego typu ustalenia dokonane przed wybuchem kryzysu mogą zdecydować o dalszym rozwoju sytuacji i przyczynić się do szybkiego zapanowania nad chaosem.
Identyfikacja środków przekazu	Zgromadzenie informacji dotyczących mediów i ich przedstawicieli, z którymi organizacja będzie mogła się skutecznie komunikować.
Identyfikacja stron konfliktu	Zebranie informacji na temat osób kształtujących opinię poszczególnych grup znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa; grupy te mogą stać się stroną w konflikcie, grupą zainteresowaną kryzysem.
Identyfikacja ekspertów i autorytetów	Zebranie informacji na temat osób, które nie są związane z firmą, a mając znaczący dorobek naukowy oraz doświadczenie zawodowe, mogą wzmocnić i uwiarygodnić stanowisko przedsiębiorstwa w danej sprawie. Bardzo ważne jest w takim przypadku podkreślenie niezależności ekspertów i osądów takich osób.
Ustalenie systemu informowania pracowników	W jaki sposób pracownicy będą informowani o zaistniałej sytuacji kryzysowej oraz o podejmowanych działaniach; pracownicy muszą uzyskać wiarygodne informacje od sztabu kryzysowego wcześniej niż dotrą one z mediów w zniekształconej formie.
Przygotowanie argumentów	Wszelka dokumentacja niezbędna do formułowania komunikatów wysyłanych do mediów (ekspertyzy, wyniki badań, certyfikaty, opisy technologiczne miejsca pracy itp.).
Opracowanie scenariuszy kryzysów	Na podstawie słabych stron przedsiębiorstwa można ustalić kilka najbardziej prawdopodobnych wariantów sytuacji kryzysowych, które mogą skutkować kryzysem; ważne jest określenie przebiegu kryzysu i podejmowanych działań zmierzających do jego zażegnania.
Określenie zasad komunikacji	W jaki sposób będzie przebiegać zarówno komunikacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna; ustalenie linii telefonicznych dla mediów i innych zainteresowanych oraz sposobu docierania informacji do sztabu kryzysowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. SMEKTAŁA, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001, s. 100–103.

Kryzysogeny może okazać się brak umiejętności przystosowywania się do zmian. Żadne przedsiębiorstwo nie uniknie konieczności dostosowywania się do zmiennego otoczenia. Jeżeli sama organizacja odpowiednio wcześniej nie zareaguje na pojawiające się sygnały dotyczące zmiany warunków funkcjonowania, pojawi się kryzys, który te zmiany na organizacji wymusi. „Kryzys zawsze oznacza przełom między dwiema jakościowo różnymi fazami pewnego procesu. Może być on mniej lub bardziej dotkliwy, może mieć różny zakres, czas trwania, ale zawsze kończy dotychczasowy sposób działania czy rozwoju sytuacji, a zaczyna nowy etap. W tym znaczeniu kryzys nie zawsze jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Może być nawet szansą rozwoju, gdyż nasilające się zagrożenia i uciążliwości zmuszą ludzi do wprowadzania zmian”⁹⁾. Faktu zaistnienia kryzysu w przedsiębiorstwie nie da się uniknąć, wcześniej czy później niepokojące informacje dotrą do otoczenia. Z chwilą upublicznienia kryzysu pojawia się ryzyko zwielokrotnienia faktycznych rozmiarów zaistniałej sytuacji. Odpowiednia polityka informacyjna może uchronić przedsiębiorstwo przed utratą reputacji, będącej najcenniejszym i zarazem najtrudniejszym do odtworzenia zasobem.

Wszelkie działania z zakresu *public relations* muszą być odpowiednio zaplanowane, jeżeli mają przynosić pozytywne efekty. Oczywiście jest, że sytuacje kryzysowe nie sprzyjają przygotowywaniu planów dalszego postępowania, nietrudno wówczas o błąd, który może się okazać dla przedsiębiorstwa bardzo kosztowny. Dlatego zaleca się wcześniejsze opracowanie planów na wypadek sytuacji kryzysowych. Stanowią one podstawę wszelkich działań w przypadku zaistnienia kryzysu. Co ważne, plan powinien obejmować działania z uwzględnieniem różnych scenariuszy przebiegu kryzysu. Organizacje, które nie dostrzegą potrzeby opracowania planu, są

niemal skazane na niepowodzenie, zwłaszcza w początkowej fazie kryzysu, kiedy emocje przeważają nad racjonalnym rozumowaniem. Bez schematu działania łatwo popaść w panikę, a stąd już krótka droga do porażki. Elementy, które powinny zostać uwzględnione w planie na wypadek kryzysu, prezentuje tabela 2. Dla wzmocnienia pozytywnego efektu opracowania planu jest zalecane przeprowadzenie praktycznych ćwiczeń symulacyjnych. Uwzględniając próbny charakter akcji, wszelkie działania są mniej nerwowe, istnieje zatem możliwość dostrzeżenia popełnionych błędów; tym samym wzrasta szansa uniknięcia ich podczas realnego kryzysu.

Literatura przedmiotu dzieli potencjalne sytuacje kryzysowe na dwa typy⁹⁾. Pierwszy – „znane nieznanne” to sytuacje możliwe do przewidzenia z uwagi np. na specyfikę branży lub region, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Na takie sytuacje można się przygotować, np. katastrofa lotnicza. Natomiast drugi typ sytuacji kryzysowej – „nieznane nieznanne” jest niemożliwy do przewidzenia, stanowi zawsze element zaskoczenia. Jest to swoisty test dla przedsiębiorstwa, ponieważ znacznie trudniej jest na taką sytuację odpowiednio zareagować, np. klęski żywiołowe. Bez względu na to, z jakim typem sytuacji kryzysowej mamy do czynienia, istnieje kilka strategii reagowania. Tabela 3 prezentuje krótką charakterystykę każdej z nich. Bez wątpienia bezczynność ze strony organizacji dotkniętej kryzysem to jedno z najgorszych rozwiązań¹⁰⁾.

Harmonogram kryzysowego PR

W sytuacjach kryzysowych czas działa na niekorzyść przedsiębiorstwa. Im dłużej zwleka się z oficjalnym komentarzem do zaistniałej sytuacji, tym gorzej. Kluczowe znaczenie dla opanowania kryzysu odgrywają pierwsze godziny,

Tab. 3. Strategie w sytuacjach kryzysowych

Typy strategii	Charakterystyka
Obrona przez atak	Przedsiębiorstwo bez względu na opinie otoczenia broni swojego stanowiska, nie godzi się na żadne ustępstwa, zgłasza wyraźny sprzeciw w stosunku do formułowanych pod swoim adresem oskarżeń.
Ignorowanie sprawy	Przedsiębiorstwo stara się minimalizować rozmiary kryzysu, usiłuje przekonać otoczenie, że tak naprawdę nic poważnego się nie stało.
Milczenie	Brak komentarzy ze strony przedsiębiorstwa, brak reakcji na wszelkie oskarżenia i żądania; takie postępowanie bardzo szybko może obrócić się na niekorzyść przedsiębiorstwa. „Próżnia wywołana brakiem komunikacji jest szybko wypełniana przez pogłoski i przeinaczenia” ¹¹⁾ . Jeżeli firma prowadzi ofensywną strategię informacyjną, z reguły pozwala to dość szybko i w pełni zaspokoić oczekiwania prasy. Jeżeli zaczyna się jednak zachowywać defensywnie, powoduje to rozpoczęcie poszukiwań informacji przez media na własną rękę.
Szum informacyjny	Przedsiębiorstwo kieruje do otoczenia mnóstwo informacji, przy czym tylko niewielka część jest związana z zaistniałą sytuacją, efekt jest taki, że odbiorca gubi się w natłoku wiadomości, a kryzys nie jest już tematem przewodnim.
Awantura zastępcza	Przedsiębiorstwo kieruje uwagę publiczności w stronę innego kryzysu wywołanego lub wskazanego w celu odwrócenia uwagi od właściwego problemu.
Współpraca	Przedsiębiorstwo wraz z innymi podmiotami uczestniczącymi w sytuacji kryzysowej stara się rozwiązać zaistniały problem oraz zminimalizować jego negatywne skutki. Taka strategia daje najlepsze efekty i jest zalecana w przypadku kryzysu.
Przyznanie się do winy	Przedsiębiorstwo w pełni akceptuje wszelkie żądania podmiotów uczestniczących w sytuacji kryzysowej, nie podejmuje wysiłku przedstawiania swoich argumentów, ani próby negocjowania roszczeń ze strony poszkodowanych.

Źródło: T. SMEKTAŁA, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001, s. 105–106.

a nawet minuty po jego wystąpieniu¹²⁾. W zależności od źródła kryzysu okres ten to pierwsze 3–4 godziny lub okres od 45. minuty do 12. godziny od wystąpienia kryzysu¹³⁾. Moment wybuchu kryzysu również wpływa na rzeczywisty czas, jaki organizacja ma do dyspozycji. Praktyka pokazuje, że znacząca część kryzysów uaktywnia się w nocy lub dni wolne od pracy. O ile nie ma to większego wpływu na szybkość docierania informacji do mediów, o tyle istotnie utrudnia przedsiębiorstwu dotkniętemu problemem kryzysu ogarnąć całą sytuację i odpowiednio szybko zareagować. Rodzaj informacji i sposób, w jaki zostaną one przekazane mediom, mogą zdecydować o dalszym rozwoju wypadków. Dobre wiadomości nie potrzebują specjalnej strategii komunikacji, złe wieści – zawsze¹⁴⁾. Zanim jednak przedsiębiorstwo wystosuje do mediów pierwsze komunikaty, należy wykonać kilka bardzo ważnych czynności. Sprawność ich realizacji będzie uzależniona od tego, czy przedsiębiorstwo opracowało wcześniej plan na wypadek sytuacji kryzysowej, czy nie.

Pierwszy ważny krok to zwołanie wszystkich członków sztabu kryzysowego i nadanie każdemu niezbędnych uprawnień. Wszelkie prace i rozmowy zespołu powinny odbywać się w jednym pomieszczeniu przygotowanym do tego – tzw. pokoju operacyjnym. W zależności od sytuacji może być to pomieszczenie w budynku firmy lub namiot w pobliżu miejsca katastrofy, ważne jest, aby znajdować się blisko miejsca wystąpienia sytuacji kryzysowej, ale nie bezpośrednio w nim, aby nie utrudniać pracy innym służbom¹⁵⁾. Następnym krokiem to zgromadzenie i analiza wszelkiej dostępnej informacji na temat krytycznego zdarzenia – co faktycznie się stało, jakie mogą być tego konsekwencje, czy przyczyn kryzysu należy upatrywać w błędach popełnionych przez pracowników, konfliktach, czy był to skutek nieprzewidywanej klęski żywiołowej. W konsekwencji analiza ta powinna prowadzić do oceny, czy przedsiębiorstwo panuje nad objawami kryzysu, czy nie, oraz w jaki sposób w każdym z tych przypadków można skutecznie

zarządzać kryzysem. Od tego zależy bowiem wybór odpowiednich narzędzi działania.

Analiza informacji to podstawa do stworzenia całościowego obrazu sytuacji kryzysowej; będzie to pomocne przy formułowaniu oświadczeń dla mediów. Podczas przygotowywania komunikatów należy przestrzegać reguły dotyczącej porządku, w jakim wydawane są oświadczenia w sytuacji kryzysowej. Kolejność tematów uwzględnianych w treści jest następująca¹⁶⁾: ludzie, otoczenie, mienie, pieniądze. Katastrofalne skutki może mieć komunikat, w którym w pierwszej kolejności są podane informacje na temat strat finansowych przedsiębiorstwa, bez wspomnienia o liczbie i stanie bezpośrednio poszkodowanych. Przedsiębiorstwo nie powinno budować atmosfery dramatu i przedstawiać siebie jako największego poszkodowanego, licząc tym samym na współczucie opinii publicznej. Należy przestrzegać postulatu informacji pozytywnej i prawdziwej. Ważne jest upewnienie opinii publicznej, że przedsiębiorstwo nie ma nic do ukrycia oraz że panuje nad sytuacją. Dlatego tak ważne jest szybkie zakomunikowanie otoczeniu konkretnych informacji na temat kryzysu w jak najkrótszym czasie i przy wykorzystaniu dostępnych środków technicznych.

Istotne jest nawiązanie współpracy z mediami. Gdy media widzą otwartość i chęć współpracy, mogą być wsparciem dla firmy¹⁷⁾. Stają się wrogiem tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo znajdujące się w centrum kryzysu jest opieszale w dostarczaniu informacji, nie wskazuje osób mogących udzielić wywiadu lub przetrzymuje informacje¹⁸⁾. W tym czasie, kiedy sztab kryzysowy usiłuje ogarnąć całą sytuację i ustosunkować się do niej, media na podstawie szczątkowych informacji opracowują własną wersję wydarzeń. Jeżeli przedsiębiorstwo zbyt długo będzie zwlekać z komunikatem, wśród opinii publicznej upowszechni się wersja nieformalna i bardzo trudno będzie przekonać odbiorców, kto ma rację. Dlatego tak ważne jest, aby organizacja była jedynym wiarygodnym źródłem informacji o kryzysie.

Oprócz mediów tradycyjnych (prasa, radio, telewizja) coraz większe znaczenie odgrywa internet jako źródło szybkiej informacji z możliwością natychmiastowej aktualizacji¹⁹⁾. Zjawisko zarządzania sytuacją kryzysową w internecie pojawiło się wraz z początkiem XXI wieku. Wcześniej strony internetowe pełniły głównie rolę wizytówki firmy. Wraz z rozpowszechnieniem się internetu pojawiło się kilka możliwości wykorzystania tego medium w sytuacji zaistnienia kryzysu²⁰⁾: serwisy internetowe, poczta elektroniczna, newslettery, listy adresowe, blogi. Wykorzystując do komunikacji z otoczeniem internetowe narzędzia, należy mieć świadomość ich silnego oddziaływania, nie zawsze zgodnego z oczekiwaniami. Na przykład grupy dyskusyjne i listy adresowe mogą zawierać opinie mające negatywny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, co może skutkować nasileniem sytuacji kryzysowej. Zaleca się wykorzystywanie wskazanych instrumentów nie tylko w sytuacji zaistnienia kryzysu, ale stale. Wbrew praktykom większości przedsiębiorstw – przedsiębiorstwa wyodrębniają sekcje *crisis management* jedynie podczas realnego kryzysu²¹⁾ – sekcja poświęcona sytuacjom kryzysowym powinna być stałym elementem strony internetowej firmy. Prowadzenie takiej sekcji w warunkach stabilizacji jest sygnałem dla odbiorców, że przedsiębiorstwo jest przygotowane na ewentualne trudności, z poprzednich kryzysów zostały wyciągnięte stosowne wnioski, dzięki czemu istotnie zmniejsza się ryzyko powtórzenia błędów.

Czasami wydanie oświadczenia prasowego nie jest wystarczające. Jeżeli w związku z zaistniałą sytuacją w mediach krąży wiele odmiennych od prawdy informacji, należy zwołać konferencję prasową. Jest to okazja do wyjaśnienia wszelkich niejasności, obalenia plotek i nieudomówień. Aby osiągnąć zamierzone cele, organizatorzy muszą się dobrze przygotować do bezpośredniego spotkania z przedstawicielami mediów. Poza wyzwaniem organizacyjnymi (odpowiednie miejsce, pora dnia), jest niezbędne zaplecze informacyjne. Osoby wytypowane do wypowiedziania się na temat kryzysu muszą dysponować konkretnymi informacjami. Konieczne jest przygotowanie zarówno merytoryczne, jak i psychiczne. Należy się spodziewać wielu pytań, niekiedy trudnych i nieprzyjemnych, mimo to na każde z nich powinna paść stanowcza i przemyślana odpowiedź. Brak przygotowania ze strony organizatorów konferencji prasowej z pewnością nie wpłynie pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa. Nie wystarczy wystąpić przed mediami. Trzeba jeszcze mieć coś do powiedzenia²²⁾. Wystąpienie osoby niedoświadczonej i nieprzygotowanej do kontaktu z przedstawicielami mediów może skutkować pogorszeniem i tak naruszonego wizerunku firmy²³⁾.

Podsumowanie

Zmienność otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, zwiększa ryzyko zaistnienia sytuacji kryzysowych. Sposób reakcji na kryzys determinuje jego wpływ na wizerunek organizacji. Odpowiednie działania informacyjne skierowane do właściwych podmiotów we właściwy sposób mogą ograniczyć negatywne

skutki zaistniałej sytuacji. Błędne działania z zakresu *public relations* (lub ich brak) mogą okazać się zgubne dla przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, nie chcąc ryzykować utratą reputacji, powinny podejmować odpowiednie kroki w celu przygotowania się na ewentualny kryzys i nabyć umiejętności radzenia sobie z nim w sytuacji nieuchronności pewnych zdarzeń.

mgr Ilona Bondos
Katedra Marketingu
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej
w Lublinie

PRZYPISY

- ¹⁾ A. ZELEK, *Kryzys czyścić*, „Marketing w Praktyce” nr 1/2009, s. 31.
- ²⁾ B. SZYMONIUK (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, PWE, Warszawa 2006, s. 110.
- ³⁾ M. DUDEK, *Wizerunek firmy w sytuacji kryzysowej*, „Marketing i Rynek” nr 5/2001, s. 16.
- ⁴⁾ K. WOJCIK, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 625.
- ⁵⁾ E.M. CENKER, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 168.
- ⁶⁾ K. ANDRUSZKIEWICZ, *Rola i skuteczność instrumentów oraz działań marketingowych w walce z kryzysem*, „Marketing i Rynek” nr 7/2007, s. 25.
- ⁷⁾ B. ROZWADOWSKA, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 179.
- ⁸⁾ M.K. NOWAKOWSKI, M.L. RZEMIENIAK, *Kryzys i prętkowanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 28.
- ⁹⁾ S. BLACK, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 155.
- ¹⁰⁾ D. TWORZYDŁO, *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Wydawnictwo WSliZ, Rzeszów 2008, s. 118.
- ¹¹⁾ M. REGESTER, J. LARKIN, *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005, s. 162.
- ¹²⁾ W literaturze przedmiotu okres ten nazywany jest *window of opportunity* – szansa na opanowanie kryzysu.
- ¹³⁾ T. SMEKTAŁA, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001, s. 98.
- ¹⁴⁾ R. ROSTEK, *Komunikowanie złych wiadomości*, „Marketing w Praktyce” nr 1/2009, s. 38.
- ¹⁵⁾ T. SMEKTAŁA, *Public relations...*, op. cit., s. 109.
- ¹⁶⁾ M. REGESTER, J. LARKIN, *Zarządzanie kryzysem*, op. cit., s. 161.
- ¹⁷⁾ D. TWORZYDŁO, *Macierz celów...*, op. cit., s. 124.
- ¹⁸⁾ M. REGESTER, J. LARKIN, *Zarządzanie kryzysem*, op. cit., s. 169.
- ¹⁹⁾ M. KACZMAREK-ŚLIWIŃSKA, *Internet PR w komunikacji kryzysowej*, „Marketing w Praktyce” nr 1/2009, s. 40.
- ²⁰⁾ *Ibidem*.
- ²¹⁾ M. KACZMAREK-ŚLIWIŃSKA, *Witryna WWW przedsiębiorstwa jako instrument Internet public relations przedsiębiorstw*, w: D. TWORZYDŁO, T. SOLIŃSKI (red.), *Public relations w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo WSliZ, Rzeszów 2004, s. 119.
- ²²⁾ M. FURA, *Przykład BP pokazał, że dobry PR może wyciągnąć firmę z tarapatów*, „Gazeta Prawna”, 15.05.2010.
- ²³⁾ U. PODRAZA, *Kryzysowe public relations*, Difin, Warszawa 2009, s. 34.

Summary

Adequate preparation for a crisis and appropriate action during crisis can reduce the negative effects of the situation. This article aims to present the activities of crisis public relations. The first part sets out issues such as: the essence of PR and rules also apply during the crisis, the characteristics of each group of participants in the crisis and the elements of the action plan in the event of crisis. The author also presents possible strategies for crisis PR. The second part shows a recommended way of cooperation with the media and communication with the public.