



▶ Lighthouse

KORONAKRYZYS 2020

- Największe wyzwania reputacyjne post C-19.

Wstęp

Starożytne przekleństwo „obys żył w ciekawych czasach”, nie wiadomo przez kogo wobec kogo rzucone, dotyka dziś nas wszystkich i trudno raczej oczekiwać, by sielska nuda i stabilizacja wróciły niebawem. Pandemia Covid-19 spadła na nas niczym biblijna plaga, z dnia na dzień wywracając porządek rzeczy we wszystkich obszarach, nie wyłączając komunikacji.

Jeszcze niedawno, w grudniu 2019, zastanawialiśmy się, jakie będą kluczowe wyzwania stojące przed firmami w zakresie prewencji kryzysowej w kolejnych miesiącach, gdzie należy szczególnie ostrożnie stawiać kroki, by uniknąć zagrożeń i jak ewentualnie się na nie przygotować, by chronić reputację. W zasadzie nie było większych różnic w diagnozowaniu pól szczególnie ryzykownych. Wymienialiśmy jednym tchem ekologię, spadek zaufania, rosnące oczekiwania wobec zaangażowania społecznego biznesu, przestrzeganie praw mniejszości, ochronę danych osobowych, czy plagę fake newsów. Lista była długa i wydawało się, że jako branża mamy pełną świadomość, jakich pułapek należy się wystrzegać.

Tymczasem nowe scenariusze napisały się same i dziś stoimy w obliczu zupełnie nowej rzeczywistości, która konfrontując nas z globalnym kryzysem całkowicie zmieniła układ na szachownicy. Postanowiliśmy więc podjąć próbę aktualizacji diagnozy, jakie największe wyzwania reputacyjne stają przed nami w 2020 roku, tu i teraz, już po ataku koronawirusa.

Jak Covid-19 zmienił najistotniejsze zagrożenia reputacyjne w 2020 roku?

Tło społeczno-gospodarcze, na jakim powstawać będą nowe strategie komunikacyjne i na jakim marki będą próbować budować swój wizerunek, generuje szereg zupełnie nowych zagrożeń. Społeczeństwo dotknięte skutkami zmagania z epidemią, przestraszone i niepewne przyszłości inaczej będzie oceniać, czego innego oczekiwać i innymi kryteriami kierować się w podejmowaniu decyzji.

Piętno tygodni, a może miesięcy spędzonych w permanentnym lęku przed zakażeniem, zmaganie się z dezinformacją i obawami o zdrowie i życie z pewnością wywrą długotrwały wpływ na zmiany sposobu myślenia. Konsumenci zwrócą się w kierunku profilaktyki zdrowotnej, dbałości o kondycję swoją i swoich rodzin. Bez wątplenia wzrosnie ich czujność, jeśli chodzi o jakość i bezpieczeństwo wybieranych produktów czy usług. Mniejsza będzie tolerancja na wpadki czy nieścisłości w zakresie komunikowanych zalet czy cech produktów, a wzrosnie oczekiwanie rzetelnej informacji i transparentności. Dotyczyć to będzie nie tylko samych produktów, ale również procesów wytwórczych czy metod prowadzenia biznesu.

Marki wobec pandemii powinny wg respondentów: zachować praktyczne podejście i rozsądek oraz pomagać konsumentom w codziennym życiu (34%), stawić czoła kryzysowi i pokazać, że można z nim walczyć (26%), zmniejszyć panujący lęk i zrozumieć obawy konsumentów (15%), wykorzystać swoją wiedzę do przekazywania wyjaśnień i informacji (12%). (Raport „Kantar – COVID-19 Monitor”)

Oczekiwania wobec komunikacji przedsiębiorców wzrosną również na polu autentyczności i szczerości budowanych przekazów. Dramatyczne tło pandemii i jej skutków powoduje uwrażliwienie na prawdę i intencje stojące za działaniami firm. Żerowanie na okazjach pojawiających się wraz z pandemią będzie bezlitośnie piętnowane i zapamiętane. Już dziś marki, które niefortunnie zbudowały oferty w niestosowny sposób, spotykają się z ostracyzmem i surową oceną.

Równocześnie w stronę firm skierowane jest bardzo wyraźne pytanie, jak angażują się w walkę z wirusem i jak działają prospołecznie. Postawa biznesu będąca wyrazem troski i bezinteresownego zaangażowania w niesienie pomocy i wspieranie grup najbardziej potrzebujących, jest więc szansą na wzmacnianie pozytywnego wizerunku, jednak przy zachowaniu powściągliwości i dyplomacji w komunikowaniu tych działań.

55% Polaków słyszało o jakichkolwiek działaniach prospołecznych firm wspierających walkę z koronawirusem. Za najbardziej istotne uznano wsparcie rzeczowe w postaci zakupu lub produkcji materiałów sanitarnych (41%) oraz wsparcie finansowe (40%). (ARC Rynek i Opinia „Polacy o pomocy firm w walce z koronawirusem”)

Grupą wymagającą szczególnej uwagi podczas budowania strategii komunikacyjnych są pracownicy. Ich najbardziej podstawowa potrzeba poczucia bezpieczeństwa została im gwałtownie odebrana wraz z kwarantanną i związanymi z nią drastycznymi obostrzeniami dotyczącymi poruszania się, komunikowania czy gromadzenia. Zobligowani do izolacji, home office, unikania kontaktów z innymi ludźmi, będą jednak wracać do biur czy zakładów pracy i wówczas kluczowym jest przekonanie ich, że są bezpieczni, a pracodawca dokończy wszelkich starań, by o nich zadbać. Brak poczucia, że pracodawca działa w interesie swoich pracowników, może okazać się zarzewiem konfliktów, czy nawet buntów, a pewno może negatywnie odbić się na reputacji firmy.

Półowa ankietowanych nie wie, czy ich pracodawca realizuje dodatkowe działania, które mają na celu wsparcie otoczenia w walce z pandemią koronawirusa. (“Koronawirus – opinie Polaków i ocena działań” ARC Rynek i Opinia dla FOB)



ZDANIEM EKSPERTA: *Sytuacja związana z COVID-19 wymusiła na nas nagłą zmianę trybu pracy. Gros z nas pracuje teraz zdalnie, a to stawia przed pracodawcą wiele wyzwań, nie tylko technologicznych, ale również związanych z zarządzaniem zespołami oraz komunikacją wewnątrz organizacji. O ile szereg firm będzie musiało się odbudować i zmienić swój model biznesowy oparty na dotychczasowych zwyczajach konsumentów, o tyle nie zmieniają się oczekiwania wobec pracodawcy i jego roli w naszym życiu. Coraz częściej pracownicy podkreślają, że praca jest elementem uzupełniającym ich życie i pozwalającym na realizowanie swoich ambicji, materialnych jak i niematerialnych. Stąd też dla firm już teraz ważne jest odpowiednie zbudowanie struktury oraz dbałość o relację z pracownikiem, jego motywację oraz komunikację z nim. Ta ostatnia jest szczególnie wrażliwa w sytuacji, kiedy mamy do zakomunikowania trudne decyzje, tj.: redukcję wynagrodzeń, czy zwolnienia. Stąd tak ważne jest odpowiednie przygotowanie się firmy do zmiany trybu pracy i komunikacji opartej na rzetelnym przekazie, budującym zaufanie i otwartym na pracownika. Jak to zrobić? Tutaj wchodzimy w obszar kompetencji menadżerskich, które od lat już zmieniają się, a teraz wybrzmiewają najbardziej. Zarządzanie przez zaufanie, z empatią i znajomością indywidualnych potrzeb swoich pracowników w połączeniu z realizacją celów biznesowych. Jak nigdy dotąd, każda ze stron musi być dziś wyjątkowo elastyczna. Tylko poprzez dialog można wspólnie osiągnąć zamierzony cel. Dlatego, dziś szczególnie, kultura organizacyjna i komunikacja wewnętrzna, stają się kluczowe w dbaniu o nasz biznes i reputację firmy.*

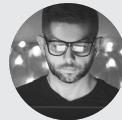


Małgorzata Koziet
**odpowiada za komunikację i PR
w Grupie Eurozet**

Troski o bezpieczeństwo będą oczekiwać również klienci i konsumenci wracający powoli do sklepów, restauracji, miejsc rozrywki czy punktów usługowych. Przed firmami, dla których kontakt bezpośredni z drugim człowiekiem jest podstawą biznesu, stoi wyzwanie w postaci nowych procedur i zasad funkcjonowania, które przekonają klientów, że mogą być spokojni, bo ktoś dołożył starań, by mogli bez zagrożenia wracać do dawnych zwyczajów.

Podyktowana wymogami kwarantanny konieczność reorganizacji pracy firm i przerzucenia ciężaru ich aktywności do świata wirtualnego powoduje gwałtowny rozwój narzędzi zdalnych i cyfryzację wielu procesów. Atrakcyjne rozwiązania oferują nowe możliwości, niosą jednak za sobą ryzyka: zawodność niedoskonałych jeszcze narzędzi, obawy o cyberbezpieczeństwo czy po prostu czynnik ludzki w postaci braku kompetencji.

ZDANIEM EKSPERTA: *Kryzys uwalnia ogromne pokłady kreatywności, więc przewiduję aktywację nowych, nietypowych kanałów dotarcia lub kanałów, z których marki nie korzystały do tej pory. Sporo marek przeniesie istotne części budżetu reklamowego do sieci - to oczywiście dobry news dla branży online marketingu. Podejrzewam również, że działania marketingowe będą mocniej niż kiedykolwiek oparte na wskaźnikach. Marketing będzie jeszcze silniej przeplątany działaniami PR ze względu na większy wpływ reputacji online na wyniki działań marketingowych i sprzedażowych. Zły news to prawdopodobny upadek ogromnej liczby firm małych, które ze względu na swoją liczbę stanowią istotną część tortu wydatków na online marketing. Z pewnością będziemy obserwować dalszą specjalizację agencji, które coraz częściej będą skłaniać się w stronę sektorów nie dotkniętych kryzysem lub wręcz rozkwitających w trakcie kryzysu (jak np. Gaming). Z mojej perspektywy, najwięcej kryzysów wizerunku będzie pochodną panicznego przenoszenia komunikacji offline do online. Firmy, które w małym stopniu korzystały z online będą bardzo szybko budować doświadczenia związane z tym kanałem. Prędkość będzie sprzyjała błędom prowadzącym z kolei do problemów wizerunkowych wielu firm.*



Michał Sadowski
Founder & CEO Brand24

Bezpieczeństwo w sieci od dawna jest na mapie zagrożeń, ale przez nową sytuację pojawiają się również nowe obszary, które do tej pory nie były zainfekowane. Znakiem czasów są pierwsze ataki hakerskie wymierzone w szpitale i laboratoria. Ryzyko pojawia się również na poziomie wykorzystania narzędzi komunikacji, o czym przekonała się boleśnie jedna z firm z branży handlowej, kiedy podczas video konferencji nastąpił atak tzw. „nieproszonych gości”, których obecność uniemożliwiła prowadzenie wydarzenia. Scenariusze kryzysowe w tym obszarze niewątpliwie będą jednymi z najczęściej pojawiających się w nadchodzących miesiącach.

ZDANIEM EKSPERTA: *Ciekawym nowym-starym zagrożeniem jest cyberaktywizm. Nie tylko spotkania lub konferencje przenoszone są obecnie online, ale także akcje protestacyjne, bojkoty i strajki, przy czym nabierają one cech „hacktywizm”, tj. skierowane są na zaburzenie procesów lub systemów instytucji lub marek, które są ich celem. Ważną rolę odgrywa tu, jak i wcześniej, stałe monitorowanie otoczenia i wyłapywanie zagrożeń na wczesnym etapie, plus stały dialog z otoczeniem w dostępnych kanałach.*



Anna Papka
**Menedżer ds. Relacji Zewnętrznych
i rzecznik prasowy w Shell Polska**



59% ankietowanych uważa, że wzrośnie znaczenie nowych technologii w pracy, a te wpłyną korzystnie na efektywność. ("Koronawirus – opinie Polaków i ocena działań" ARC Rynek i Opinia dla FOB)

W dobie nieograniczonego dostępu do informacji, przy gwałtownie rosnącym popycie na wiadomości dotyczące koronawirusa, zapobiegania chorobie, profilaktyki i metod leczenia, istnieje duże prawdopodobieństwo, że w obiegu pojawi się mnóstwo fikcyjnych odkryć, teorii spiskowych i fałszywych autorytetów. Plaga fake newsów, stanowiąca ogromne wyzwanie już przed epidemią, tym bardziej teraz może okazać się bolączką specjalistów do spraw komunikacji, którzy będą musieli dodatkowo borykać się z podatnością odbiorców fałszywych treści na panikę i rozprzestrzenianie plotek.

Fałszywe informacje padają na podatny grunt i w czasach niepewności zyskują nowe konteksty. W kilku europejskich krajach odnotowano przypadki podpaleń masztów 5G w reakcji na plotki, iż technologia ta osłabia system odpornościowy i tym samym przyczynia się do rozprzestrzeniania się pandemii.

74% respondentów obawia się fałszywych informacji rozpowszechnianych na temat koronawirusa. Niemal połowa badanych (45%) uznała, że trudno im znaleźć wiarygodne informacje na ten temat. (Raport specjalny Edelman „Trust and the Coronavirus”)

Komunikacja i zarządzanie reputacją w „ciekawych czasach” koronawirusa przypominają trochę spacer po polu minowym. Trzymając się jednak zasady, że każdy kryzys jest równocześnie szansą, możemy przyjąć założenie, że być może stoimy w obliczu największej okazji do budowania wizerunku naszych marek, jaka nie powtórzy się przez kolejne dziesięciolecia.

ZDANIEM EKSPERTA: *Pandemia COVID-19 rzuciła wyzwanie całemu światu – to wyzwanie rzucone nie tylko medycynie, ale wszelkim poziomom struktur organizujących życie społeczeństw: organizacjom międzynarodowym, rządowi krajowym, samorządom lokalnym czy wspólnotom sąsiedzkim. Wszyscy się zgadzają co do tego, że świat w epoce pokoronawirusowej będzie inny, ale nikt nie potrafi dokładnie powiedzieć jaki. Przedsiębiorstwa, po dawce szoku, który zaaplikował koronawirus w pierwszym kwartale 2020, próbują się w tym jakoś odnaleźć. Chcą wznowić działalność, ale zdają sobie sprawę, że sytuacja jest delikatna i powrót do normalnego trybu przez najbliższe miesiące nie jest możliwy. Powód jest jasny: dla ludzi priorytetem jest teraz ich własne zdrowie i bezpieczeństwo.*

Firmy będą musiały w tym zakresie pilnować się, aby nie popełnić żadnego błędu, który może wręcz zakończyć się ich upadkiem. Należałoby tutaj wymienić dwa zagrożenia: zagrożenie zerowania na pandemii (kryzys zewnętrzny) i zagrożenie konfliktów z pracownikami w związku ze zmianami (kryzys wewnętrzny).

W tym pierwszym wypadku mówimy tutaj nie tylko o oskarżeniach o podwyższenie cen, ale również o oferowanie produktów i usług, które nawet jeśli zaspokajają ważne potrzeby w czasach epidemii, to nie wszystkim mogą się spodobać (np. wprowadzenie jakichś usług z dowozem, przestawienia produkcji na jakieś środki zabezpieczające nas przed zarażeniem, itd.). Już w tej chwili mówi się o „koronabiznesie”, którego celem jest wykreowanie określonego zapotrzebowania dla zarobku. Na pewno w takich czasach należałoby wstrzymać się z nachalną reklamą i zadbać o pozytywną, prospołeczną narrację wokół prowadzonej przez firmę działalności. Trzeba też pamiętać, że mniejsza zasobność portfeli może zwiększyć wyczulenie na różne marketingowe triki. Z kolei dobrze widziane może być np. wspieranie różnych akcji społecznych związanych z epidemią, edukowanie społeczeństwa, dobra, empatyczna obsługa klienta, współpraca z nim w zakresie spłat zadłużenia i zobowiązań, większa wyrozumiałość przy mniejszym formalizmie.

W przypadku zagrożenia drugiego – mówimy tutaj o wyczuwaniu pracowników na kwestie ich własnego bezpieczeństwa w pracy - a zatem zapewnienie pracownikom odpowiednich środków ochrony. Już w tej chwili przedstawiciele wielu zawodów odczuwają niesprawiedliwość, gdyż muszą intensywnie pracować w tym czasie (oprócz pracowników medycznych – są to m.in. kurierzy, policjanci, sprzedawcy w sklepach spożywczych), narzekając jednocześnie na różne zagrożenia w pracy i niedostateczne zabezpieczenia.

Cześć firm z kolei będzie musiała zmierzyć się z problemami budżetowymi – nastąpią ograniczenia różnych wydatków, w tym również cięcia wynagrodzeń, a także zwolnienia, zmiany umów i obowiązków.

Wyzwaniem jest zatem dobra strategia komunikacji, tak aby pracownicy nie traktowali zmian jako czystki czy zaciskania pasa, których to wirus jest jedynie pretekstem. Działania powinny być dobrze przemyślane, logiczne i dobrze uzasadnione. Utrata pracy można być obecnie znacznie większym ciosem niż jeszcze kilka miesięcy temu.



dr Konrad Maj
Kierownik Centrum Innowacji Społecznych i Technologicznych „HumanTech”, Adiunkt na Wydziale Psychologii w Warszawie



Prawda Internetów

Uwaga całego świata skupiona jest na najnowszych doniesieniach związanych z pandemią. A soczewką, w której skupiają się poszukiwania newsów jest Internet. Kopalnia wiedzy i rynsztok fake newsów. Koronawirus, jako temat w swej istocie nadal niezbadany i generujący więcej pytań niż odpowiedzi, jest pożywką dla fałszywych teorii spiskowych i plotek. Wspólny front w walce z dezinformacją budują rządy, organizacje prozdrowotne i media. Drugi obieg informacji, nakręcany przez domorośłych specjalistów i osoby „zbliżone do kręgów dobrze poinformowanych” generuje jednak zagrożenie dla firm, których może dotyczyć atak oparty na nieprawdziwych założeniach, a mimo to mający wpływ na ich reputację.

ZDANIEM EKSPERTA: *Wraz z rozprzestrzeniającym się koronawirusem, w sieci rozłata się fala fałszywych informacji. Kryzys pokazał, że fake newsy są realnym zagrożeniem dla firm i marek, szczególnie tych, które zajmują się tematami technologii czy zdrowia. W internecie pojawili się oszuści, którzy wysyłają fałszywe informacje w celu wyłudzenia naszych danych, przedstawiają dane w zmanipulowanym kontekście lub rozprzestrzeniają teorie spiskowe. Aby poradzić sobie z tym problemem, media, organizacje fact-checkingowe oraz firmy muszą działać wspólnie. Tylko spójna strategia działań i edukacja może pomóc społeczeństwu odróżnić fałsz od prawdy. Jakie mogą być potencjalne zagrożenia dla firm? Po pierwsze, rozpowszechnianie fałszywych danych na temat produktów. Dobrym przykładem jest nieprawdziwa informacja na temat szkodliwego wpływu ibuprofenu na osoby z koronawirusem. Dopiero oficjalne stanowisko Światowej Organizacji Zdrowia pomogło zatrzymać spekulacje na temat działań leku. Kolejnym zagrożeniem jest podszywanie się pod firmy, banki, media w celu oszustwa finansowego. Brak odpowiedniej reakcji może zaszkodzić wizerunkowi firm. Tylko bieżący monitoring i szybka reakcja pomogą nam ustrzec firmę przed kryzysem i potencjalnymi startami finansowymi wywołanymi dezinformacją.*



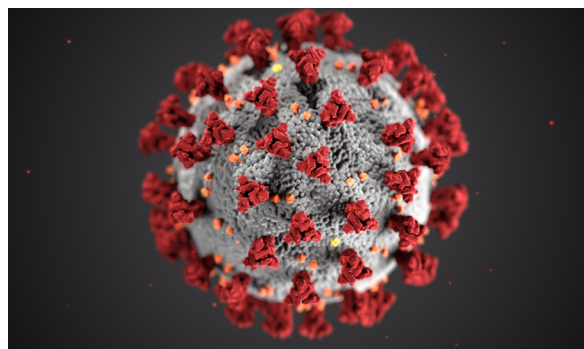
Małgorzata Kilian
Prezeska Stowarzyszenia Demagog

Zapewne większość z nas odebrała już SMSa lub odczytała posta w mediach społecznościowych, w którym ktoś bliski powołał się na wiadomości przekazane przyjaciółom przez przyjaciół od przyjaciół, którzy wiedzą więcej. Być może większość potraktowała treść z przymrużeniem oka, ale w ramach firmowego social listeningu należy być niezwykle wyczulonym na tego typu treści pojawiające się wokół marki czy firmy. Skuteczny radar wychwytyjący pogłoski

powinien skutecznie wyłapać zagrożenia dla reputacji. Dla firm przewidujących podejmowanie tematu koronawirusa wskazane jest powoływanie się na sprawdzone źródła specjalistyczne, odsyłanie do stron rządowych, propagowanie zaleceń międzynarodowych organizacji.

Jako najbardziej wiarygodne i merytoryczne źródła wiedzy badani postrzegają naukowców, lekarzy oraz osoby reprezentujące eksperckie organizacje międzynarodowe (np. WHO) i krajowe (GIS). Grupy te otrzymały ocenę średnio 7/10. ("Koronawirus – opinie Polaków i ocena działań" ARC Rynek i Opinia dla FOB)

Strach



Polacy najbardziej boją się o zdrowie swoje (84%) i bliskich (rodziców 72%, partnerów życiowych 69%, dzieci 67%). W pierwszej trójce najczęściej wymienianych obaw finansowych znalazły się obawy o dochód, pewność zatrudnienia i płacenie rachunków. (Raport KANTAR: „Koronawirus – czego Polacy boją się najbardziej?”)

Strach, instynktownie bywa mobilizujący w sytuacji nagłego zagrożenia, jednak na dłuższą metę jest destrukcyjny. W kontekście zarządzania reputacją w obecnej sytuacji musimy liczyć się z nagromadzeniem lęków społecznych, które wymagają od biznesu pochylenia się nad nimi i wykazania troski. Narażeni na ciągły stres związany z zagrożeniem życia i zdrowia, od wybuchu pandemii poszukujemy sposobów na zapewnienie sobie i bliskim poczucia bezpieczeństwa. Społeczeństwo oczekuje od przedstawicieli biznesu, że to właśnie oni wykażą się inicjatywą i zaprezentują rozwiązania i procedury, które pozwolą minimalizować zagrożenia.

Oczekiwanie społeczne nakłada na firmy rolę strażników bezpieczeństwa. Począwszy od roli edukacyjnej, propagowania rzetelnych treści i walki z natłokiem nieprawdziwych informacji. Wyzwania pojawiają się zarówno wewnątrz firm, jak i w zewnętrznych relacjach z kluczowymi grupami interesariuszy.



63% badanych odpowiedziało, że uwierzy w informacje przekazywane przez pracodawców. Dla porównania: 58% ma zaufanie do rządowej strony internetowej, a 51% do tradycyjnych mediów. Najczęstszym źródłem informacji o koronawirusie są główne serwisy informacyjne – badani dwa razy częściej czerpią wiedzę z nich niż z przekazów światowych i krajowych organizacji zdrowia. (Raport specjalny Edelman „Trust and the Coronavirus”)

Pracownicy oczekują od pracodawców nie tylko gwarancji bezpieczeństwa ekonomicznego, ale elastyczności i empatii w nowej rzeczywistości, z którą muszą mierzyć się podczas kwarantanny. Może to dotyczyć zmiany zakresu obowiązków, godzin aktywności zawodowych, ułatwień sprzętowych czy podziału ról w zespołach. Trudno się dziwić, że rosną też oczywiste wymagania dotyczące powrotu do zakładów pracy i zastanych tam warunków: środków ostrożności, nowych rozwiązań i procedur, które ułatwią funkcjonowanie w zmienionych okolicznościach. Wszelkie inicjatywy wykraczające poza ustawowe standardy, a sprzyjające komfortowi (również psychicznemu) pracowników będą działać na korzyść pracodawców. Równocześnie brak takowych rozwiązań, niejasna polityka komunikowania ewentualnych zmian, czy brak zajmowania stanowiska firmy mogą rodzić spekulacje a tym samym ryzyko scenariuszy kryzysowych.

ZDANIEM EKSPERTA: *Czas pandemii to duży sprawdzian dla pracodawców. To na nich spoczywa odpowiedzialność za zdrowie i bezpieczeństwo osób zatrudnionych. Od tygodni firmy mierzą się z wyzwaniami, jak skutecznie wprowadzić zmiany w organizacji, jakie działania prowadzić, by przetrwać kryzys. Opracowywane są nowe strategie i modele biznesowe. Bez wątplenia przetrwają tylko te firmy, które dostosują się do nowej rzeczywistości. Pracodawcy muszą jednak pamiętać, że priorytetem są pracownicy - to oni są najważniejszym zasobem w firmie. W czasie tak przetomowym, trudnym dla wszystkich, bardzo ważne jest, by firma dołożyła wszelkich starań, by zabezpieczyć swoich pracowników w sposób nie wzbudzający najmniejszych wątpliwości. Działania prowadzone w trosce o zdrowie i bezpieczeństwo muszą być także we właściwy sposób komunikowane. Przekaz musi być wyczerpujący i transparentny. Docenienie zaangażowania, podziękowanie za postawę wpłynie korzystnie na atmosferę w zespołach. Pracownicy informowani we właściwy sposób o działaniach, jakie firma prowadzi będą czuli się bezpieczniej. Jeśli pracodawca nie sprosta tym wyzwaniom, może spodziewać się fali nieprzychylnych komentarzy w mediach społecznościowych. Niezatrzymanie się we właściwy sposób o pracownikach, niewłaściwa komunikacja w czasie tak dużego kryzysu zdrowotnego wpłynie na efektywność*

i wyniki firmy. Może mieć także duży wpływ na postrzeganie firmy na zewnątrz i doprowadzić do kryzysu wizerunkowego.



Anna Wierzbicka
Doradca Zarządu Kazar Group

Bolesnie przekonał się o tym amerykański gigant telekomunikacyjny Spectrum, nie reagując wystarczająco sprawnie na pojawienie się pandemii i nie przechodząc na tryb pracy zdalnej, pomimo zapytań pracowników. 230 przypadków zakażenia, w tym co najmniej dwie ofiary śmiertelne spowodowały, wszczęcie postępowania prokuratorskiego.

Wprawdzie daleko nam do amerykańskiej kultury pozwów, ale przykład jest znamieny: sieć supermarketów WalMart została oskarżona o niedopatrzienia związane z zapewnieniem bezpieczeństwa swoim pracownikom. Pozew złożyła rodzina zmarłego w wyniku koronawirusa mężczyzny, który zaraził się w pracy podczas wykonywania swych obowiązków.

Badani wskazywali, że pracodawcy muszą udostępniać swoim pracownikom wszelkie informacje związane z epidemią dotyczące m.in.: liczby współpracowników zarażonych wirusem (57%), czy wpływu wirusa na zdolność firmy do działania (53%). Oczekiwane przez pracowników narzędzia komunikacji to: poczta elektroniczna bądź newsletter (48%), publikacja na stronie internetowej firmy (33%), tele lub videokonferencja (23%). (Raport specjalny Edelman „Trust and the Coronavirus”)

Obawy towarzyszyć będą również konsumentom korzystającym z powolnego odmrażania gospodarki. Powroty do sklepów, do punktów gastronomicznych czy hoteli, które w kolejnych etapach będą stopniowo udostępniane, wymagają przygotowania operacyjnego oraz solidnej komunikacji, która zagwarantuje, że wytesknione korzystanie z nich będzie bezpieczne. Powroty będą trudne a ich zasady nadal są niejasne. Tym trudniej będzie przekonać interesariuszy, że wszystko jest pod kontrolą, a ich bezpieczeństwo jest zapewnione. Każdy biznes ma swoje obszary do zreformowania w tym względzie, jednak wspólnym wrogiem i źródłem ryzyka dla reputacji firm czy marek jest ludzki strach.



Zmiana

Zmiana jako proces w przedsiębiorstwie jest źródłem potencjalnych kryzysów i każdy doświadczony specjalista od komunikacji doskonale sobie zdaje sprawę, z jakimi zagrożeniami wiąże się, niezależnie od obszaru transformacji. Profesjonalnie przeprowadzona komunikacja zmiany zakłada skrupulatne analizy, projekcje i procedury przygotowane na różne warianty przebiegu procesu. Szczególnie istotne jest uwzględnienie scenariuszy kryzysowych oraz dialogu z interesariuszami, których zmiana dotyczy.

Zmiana nie jest niczym nowym na mapie ryzyk stojących przed każdym przedsiębiorstwem, ale skala zmian, jakie przyniosła pandemia powoduje, że będą one stałym elementem komunikacyjnego krajobrazu w nadchodzących czasach.

Covid-19 zafundował serię gwałtownych przemian, których nie przewidywały najbardziej wnikliwe manuale. Pandemia zachwiała podstawami biznesu: runęły łańcuchy dostaw, stanęła produkcja, turystyka zamarła, handel i usługi z dnia na dzień zostały odcięte od możliwości realizowania swych celów. Dla wielu przedsiębiorstw oznacza to liczne wyzwania: restrukturyzacje i zwolnienia, zmiany modeli biznesowych, oszczędności i konieczne cięcia, reformy polityk cenowych, zmiany w portfolio produktów, nowe oferty. To wszystko oznacza wiele trudnych zmian do przeprowadzenia i zakomunikowania.

Trudno ignorować wskazania analityków, którzy przewidują, że w wyniku ostabienia firm, spadków na giełdzie i wahań wartości akcji, nastąpi fala przejęć własności wielu podmiotów. Przejęcia i fuzje będą oznaczać duże zmiany.

W kontekście rosnących oczekiwań społecznych wobec biznesu oraz uwrażliwienia na postawy przedsiębiorców i ich zaangażowania w walkę z szeroko pojętymi skutkami pandemii, poprzeczka postawiona jest bardzo wysoko. Zważywszy na fakt, że zaangażowanie społeczne wiąże się z realnymi nakładami finansowymi, a firmy w obliczu pandemii walczą o każdy rodzaj oszczędności, trudno będzie pogodzić interesy wszystkich. Należy się przygotować na scenariusze, w których grono niezadowolonych będzie całkiem spore i głośne.

ZDANIEM EKSPERTA: *Dla branży farmaceutycznej epidemia COVID-19 to swoisty egzamin z dojrzałości i odpowiedzialności, który jak dotąd branża zdaje bardzo dobrze. Na pierwszej linii frontu stoją lekarze czy pielęgniarki, jednak na wytwórcach leków spoczywa wysiłek zapewnienia nieprzerwanych dostaw leków, pomimo zmian w otoczeniu gospodarczym. To kluczowe dla pacjentów i systemy ochrony zdrowia. Stąd wyjątkowe dla branży reakcje społeczeństw, urzędów i rzę-*

dzących – publiczne podziękowania i wyrazy uznania, w tym za liczne darowizny lekowe od firmy, gdy dany preparat pojawił się na liście potencjalnych remediów na COVID.

Wyzwaniem w nadchodzących miesiącach będzie utrzymanie tej równowagi między gotowością do pomocy a odpowiedzialnością i ostrożnością, tak charakterystyczną dla branży farmaceutycznej. Opinia publiczna i pacjenci będą coraz niecierpliwiej oczekiwać szybkich i pewnych rozwiązań, a medycyna to obszar, w którym trudno o łatwe, a przede wszystkim szybkie odpowiedzi. Przestrzeganie procedur, czasochłonność badań – to wszystko są mało medialne hasła – ale ich utrzymanie jest konieczne, jeśli na szali jest bezpieczeństwo ludzi.



Anna Zaluska
Dyrektor Działu Komunikacji,
Polska i Region CEE, Teva

Lepsze jutro

Kusząca perspektywa skupienia się w komunikacji na nadziei związanej z lepszą przyszłością nie jest wolna od reputacyjnych zagrożeń. Wydaje się, że komunikacja wychodząca naprzeciw społecznej potrzebie odbicia się od marazmu kwarantanny i pesymizmu codziennych doniesień jest najlepszym rozwiązaniem. Mogłaby stać się remedium na bólączki zarówno sfrustrowanego społeczeństwa, jak i biznesu wyglądającego niecierpliwie odmrożenia gospodarki i powrotu do pełnych obrotów w działaniach operacyjnych.

Jednak również tu czyhają pułapki i warto mieć na uwadze, że świat nie jest i nie będzie już taki sam. Zarówno po stronie społecznej, jak i biznesowej miały miejsce bezprecedensowe przemiany, których nie wolno zignorować. Inny jest przede wszystkim konsument: ma dziś inne potrzeby, możliwości, inny portfel i inną mentalność. Nie przyjmie bezrefleksyjnie komunikatów dotyczących beztrudnej przyszłości, bo jeszcze długo nie będzie jej tak postrzegał. Doceni jednak plany i propozycje konkretnych działań, które w pierwszej kolejności przyniosą rozwiązania, pozwalające łatwiej znosić trudy obecnej rzeczywistości bez zbędnego wybiegania w daleką przyszłość.

W staraniach o uwagę i szacunek publiczności niezbędna jest dziś elastyczność i skupienie na potrzebach odbiorców. Zamiast górnolotnych hasel i powielanych sloganów doceniona będzie wyrazistość i spójność z dotychczasowym charakterem marki, jednak osadzona głęboko w rzeczywistości tu i teraz.



ZDANIEM EKSPERTA: *W krótkiej perspektywie, wyzwania dla reputacji wprost wynikają ze skutków epidemii. Gwałtownie zmienia się otoczenie, jego oczekiwania i potrzeby, naruszone są tańcuchy dostaw, pojawia się ogromna presja kosztowa. Ważna jest trzeźwa ocena, na których interesariuszach musimy się skupić w pierwszej kolejności, i następnie sprawna, szczerza komunikacja nawet trudnych decyzji. Kluczowym pytaniem, jak w każdym kryzysie, jest „Jak chcemy być zapamiętani?”. Odpowiedź na nie ułatwi podjęcie decyzji, co musimy zrobić dziś aby jutro jeśli nie wzmocnić reputację, to chociaż ograniczyć straty.*

Długoterminowo, dla wielu nastąpi konieczność ponownej oceny „po co jako firma/marka jesteśmy?”. Zarządzanie reputacją to w istocie zmniejszenie różnicy pomiędzy tym, kim jesteśmy i tym, jak nas odbierają ludzie. Teoretycznie nawet w kryzysie firma lub marka, która ma dobrze sformułowane swoje „Dlaczego?” nie musi zastanawiać się kim jest, wystarczy więc dostosować działania i komunikację, aby dążyć do pożądanego percepcji. W praktyce jednak pandemia może potrwać długo i spowodować trwałe zmiany w zachowaniach konsumenckich, w sposobach pracy, co podważy istniejące modele biznesowe lub je zmieni. Pozytywne w tej sytuacji jest to, że koronakryzys dotyka wszystkich, można więc uczyć się od innych lub na błędach innych



Anna Papka
Menedżer ds. Relacji Zewnętrznych
i rzecznik prasowy w Shell Polska

ZDANIEM EKSPERTA: *W wielkiej, pokoronawirusowej zapęści gospodarczej nietatwo będzie oprzeć się pokusie cięcia kosztów miękkich, CSR-owych i pochodnych. Przy konieczności dużych oszczędności, decyzje firm faktycznie zarządzanych przez surowych dyrektorów finansowych mogą mieć bezpośrednie przełożenie na skrzętnie budowane przez lata marki. W kryzysie nie rośnie tolerancja na zachowania moralnie dyskusyjne, wręcz przeciwnie, nasila się wrażliwość i złość konsumentów, którzy oczekują niższych cen, a zarazem słuchu społecznego od dużych i pozornie bogatych firm. Szczególnie w obliczu narastającego poczucia kruchości i niepewności oraz rosnącego zagrożenia kolejną, większą katastrofą, jaką jest i będzie kryzys klimatyczny. Firmy i marki będą musiały ciąć koszty, sprzedawać możliwie tanio, a zarazem dbać o środowisko i społeczeństwo. To zagrożenie dotyczy przede wszystkim średniej i wyższej półki produkcyjnej. Klienci będą kupowali bardzo tanio u dostawców, od których nie będą oczekiwali jakiegokolwiek wrażliwości społeczno-ekologicznej. Natomiast, przy większych wydatkach na droższe produkty, będą kompensowali swoją nieodpowiedzialność zakupową, oczekując standardów i zachowań marek z sprzed kryzysu.*



Andrzej Bobiński
Dyrektor Zarządzający w Polityka Insight

77% pytaných uważa, że firmy nie powinny w życiu codziennym wykorzystywać sytuacji zaistniałej przez koronawirusa w celu promowania marki. (Raport „Kantar – COVID-19 Monitor”)



Prewencja koronakryzysowa

Myślenie o kryzysie zanim się wydarzy, szczelny monitoring zagrożeń i gotowe przećwiczone procedury są jak maseczki - nie zneutralizują samego wirusa, ale ograniczą skutki jego działania. Ważne, by osoby odpowiedzialne dziś za komunikację włączyły w procesy biznesowe na wszystkich ich etapach, by strażnicy reputacji mogli o nią zadbać z góry.

Źródła kryzysów związanych z pandemią są różne, jednak schemat działania niezmienny: do tego można się przygotować, stosując starą, wypróbowaną metodę, która niczym szczepionka, może mieć zbawienny wpływ na Twoją markę. Co zatem warto zrobić?

1 Zidentyfikuj ryzyka reputacyjne i biznesowe (myśl nie tylko o tym co dziś, ale przede wszystkim o tym, co przyniesie przyszłość – np. konieczność zmiany modelu biznesowego, ograniczenia zatrudnienia, czy inne decyzje, które mogą spotkać się ze sprzeciwem pracowników, klientów etc.).

2 Zastanów się, które ryzyka są najbardziej prawdopodobne i mogą mieć największy wpływ na Twoją reputację – nimi zajmij się w pierwszej kolejności.

3 Jeśli jeszcze tego nie zrobiłaś/-eś – stwórz zespół kryzysowy, w skład którego wejdą menedżerowie odpowiedzialni za kluczowe obszary: HR, operacje, sprzedaż, produkcja, dział prawny, komunikacja – koniecznie precyzyjnie określ ich role i obowiązki w czasie kryzysu. Dobierz też doradców, np. w przypadku pacjenta zero nieoceniony będzie dział BHP na bieżąco kontaktujący się z sanepidem.

4 Przygotuj przesłania, które będziesz chciał przekazać światu (a najlepiej gotowe zestawy dokumentów komunikacyjnych).

5 Zastanów się komu i za pomocą jakich narzędzi będziesz przekazywał informacje.

6 Monitoruj na stałe to, co dzieje się w Internecie, mediach społecznościowych i tradycyjnych.

7 Wyznacz osoby, które w razie potrzeby wypowiedzą się do mediów.

I wreszcie – pamiętaj, że to minie. Im szybciej zaszczepisz w firmie myśl o tym, że kryzysowa prewencja ma sens, tym łagodniej przejdziesz przez koronakryzys.



Agnieszka Krysztofowicz
Senior Project Manager
a.krysztofowicz@lhse.pl
509 855 409



Magdalena Zwolińska
Partner, Risk & Crisis Management Practice
m.zwolinska@lhse.pl
501 797 994

Kontakt:

Lighthouse.
ul. Grochowska 306/308, bud. B
03-840 Warszawa

www.lhse.pl



Raporty i badania, do których odwołujemy się w powyższym materiale:

2020 Edelman Trust Barometer, Special Report: Trust and the Coronavirus:

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Coronavirus%20Special%20Report_o.pdf

Polacy o pomocy firm w walce z koronawirusem:

<https://arc.com.pl/Polacy-o-pomocy-firm-w-walce-z-koronawirusem-blog-pol-1586849199.html>

Koronawirus – czego Polacy boją się najbardziej?

<https://arc.com.pl/Koronawirus-czego-Polacy-boja-sie-najbardziej-blog-pol-1586330947.html>

Badanie "Koronawirus – opinie Polaków i ocena działań" na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu:

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/biznes-wobec-pandemii-koronawirusa-jak-dzialania-firm-oceniaja-pracownicy/>

oraz

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/gdzie-polacy-szukaja-informacji-o-koronawirusie-i-komu-ufaja-jak-widza-przyszlosc-i-skutki-spoeczno-ekonomiczne-pandemii-wyniki-badania-forum-odpowiedzialnego-biznesu/>

Biznes po kwarantannie: Raport z globalnego badania Kantar – COVID-19 Monitor

Opracowanie graficzne:
MUFU

Copyright by Lighthouse
Warszawa 2020

Wydawca:
Lighthouse

Źródło zdjęć:
Unsplash.com