

Piotr Bielawski

SYTUACJA KRYZYSOWA W BANKU CZĘSTOCHOWA SA (W JAKI SPOSÓB ANALIZOWAĆ KRYZYS, BY PODJĄĆ SKUTECZNE DZIAŁANIE)

Analiza sytuacji kryzysowych jest utrudniona ze względu na problemy z uzyskaniem informacji i dokumentów w organizacjach, które spotkały poważne problemy. Menedżerowie kierujący firmą, nawet jeśli w wyniku kryzysu zmieniono zarząd, chcą o kłopotach, które wystąpiły w organizacji, jak najszybciej zapomnieć i w większości przypadków przyjmują infantylną postawę uniemożliwiającą wyciągnięcie wniosków na przyszłość. Jeśli nie zmuszają ich do tego konkretne procedury i przepisy, np. określające działania w sytuacji, kiedy miał miejsce wypadek lub katastrofa, takich instytucji, jak Wyższy Urząd Górniczy, Straż Pożarna, Policja czy Prokuratura, najczęściej nie robią nic. A przecież kryzys, który dotyka firmę, może być wywołany przez wydarzenia, których potrzeby wyjaśnienia i analizy nie ujęto w żadnych przepisach. Dotyczy to także skutków zaniedbania lub niewłaściwego prowadzenia działań *public relations*¹.

Trzeba mieć świadomość, że przy prezentacji konkretnego przypadku nie chodzi o detaliczne odtworzenie tego, co miało miejsce w rzeczywistości, ale o pokazanie konsekwencji zaniechań i błędów oraz zaproponowanie rozwiązań, które umożliwiłyby uchronienie organizacji przed kryzysem. Celem takiej analizy jest przede wszystkim pokazanie sposobu myślenia, jaki powinien cechować profesjonalistę w dziedzinie *public relations*. Z tego powodu dla wartości takiego wyводу nie ma większego znaczenia, jeśli niedostatek informacji zostanie uzupełniony najbardziej prawdopodobnymi hipotezami tworzonymi dzięki znajomości mechanizmu powstawania kryzysu, w którym występuje wielu aktorów.

¹ Zaniedbania w komunikowaniu się z opinią publiczną, zwłaszcza kontakty z mediami, podczas kryzysu powodują powstanie kryzysu **wtórnego**. Jest on najczęściej poważniejszy niż ten „pierwotny”. Kryzys w Banku Częstochowa (BC) jest ciekawy ze względu na to, że jego jedyną przyczyną było zaniechanie budowania dobrych relacji ze środowiskiem dziennikarskim. Dlatego mimo upływu lat casus kryzysu w BC jest interesujący i może uzmysłwić, jak ważną dziedziną jest zarządzanie informacjami (PR).

Najmniejszy w Polsce bank notowany na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie – Bank Częstochowa SA (BC) nie funkcjonował najlepiej (rok 2000). Zaledwie dwa lata wcześniej, kiedy analizowano sytuację w tym banku, nic nie zapowiadało poważniejszych problemów w dającej się przewidzieć perspektywie². W ciągu niespełna dwóch lat dobrze prosperujący lokalny bank znalazł się na krawędzi – po raz pierwszy w swojej historii odnotował straty. Przedmiotem zainteresowania autora niniejszego opracowania są skutki zaniedbań stosowania technik *public relations* w zarządzaniu organizacją. Zazwyczaj towarzyszą im inne błędy lub zaniechania. Często ich przyczyną są wymiany zarządów destabilizujące firmę. Trzeba dla porządku odnotować, że wystąpiły tam również inne zaniedbania niż w dziedzinie PR.

W 2000 r. kondycja Banku Częstochowa nie budziła jednak zaniepokojenia nadzoru bankowego i jedynie analitycy zwracali uwagę na zbyt małą różnicę pomiędzy oprocentowaniem lokat i kredytów oraz na inne mankamenty dotyczące polityki biznesowej BC. Ani analitycy, ani nadzór bankowy nie zwrócili jednak uwagi na błędy w zarządzaniu BC, które miały się stać przyczyną ogromnych kłopotów.

Zarząd banku podejmował próby konkurowania na rynku, udzielając kredytów niżej oprocentowanych niż w innych, dużo większych i zasobniejszych organizacjach. Te działania spowodowały, że BC był w nie najlepszej kondycji. Nic jednak nie wskazywało na to, że znajdzie się w podbramkowej sytuacji. Nie było najmniejszych przesłanek, by sądzić, że depozyty ulokowane w BC są zagrożone. Prowadzo-

² Ocena banku przez profesjonalistów mówiła m.in.:

Mocne strony:

- *bardzo stabilna sytuacja finansowa, przyzwoity poziom rentowności,*
- *ze względu na wielkość banku duża elastyczność działania i dobra znajomość rynku lokalnego.*

Słabe strony:

- *bardzo małe kapitały własne (po emisji niewiele przekraczające minimalny dopuszczalny poziom), co ogranicza bardziej dynamiczne ściąganie pieniędzy z rynku,*
- *ograniczony zasięg działania – praktycznie tylko do województwa częstochowskiego – skutecznie ogranicza krąg potencjalnych klientów.*

Szanse:

- *niewielki bank o zdrowych fundamentach i pewnej pozycji na rynku lokalnym może stać się obiektem zainteresowania dużych banków,*
- *perspektywy łagodzenia restrykcyjnej polityki pieniężnej przez NBP,*
- *dalsza współpraca z lokalnymi bankami w ramach grupy "G12".*

Zagrożenia:

- *możliwy tymczasowy spadek rentowności spowodowany zmianą struktury depozytów (zwiększenie udziału depozytów o dłuższym terminie zapadalności),*
- *ryzyko utraty płynności wynikające z dysproporcji pomiędzy wysokim udziałem depozytów o terminie zapadalności do 3 miesięcy w należnościach a również wysokim udziałem kredytów długoterminowych w zobowiązaniach wobec klientów i sektora budżetowego,*
- *zmiana polityki głównych akcjonariuszy.*

Pro-media Informacja i Finanse, Bank Częstochowa Spółka Akcyjna – Analiza SWOT, http://www.dziennik.pl/analizy/bc_af.html, październik 1998.

no dobrze rokujące negocjacje z potencjalnymi inwestorami strategicznymi. Negocjacje te postępowały jednak nieco opieszale ze względu na zbyt wygórowane warunki stawiane przez zarząd i Radę Nadzorczą BC.

Na początku roku 2000 Bank Częstochowa przeżył już poważne kłopoty związane z zaniedbaniem stosowania technik *public relations* w zarządzaniu firmą. Po trwających ponad rok sporach w gronie akcjonariuszy i zarządzających bankiem podjęto decyzję o emisji akcji przeznaczonych dla inwestora strategicznego. Inwestorem tym miał być Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska w Łodzi. Jak donosi „Rzeczpospolita”, powodem wycofania się Funduszu z transakcji była jej krytyka w łódzkich mediach³. Opierając się na dostępnych informacjach, należy przyjąć, że w samym zamiarze inwestowania w BC przez łódzki Fundusz nie ma niczego nagannego. Planowaną transakcję uwiarygodnia m.in. zainteresowanie Bankiem Częstochowa ze strony dwóch banków: BRE Banku i Banku Ochrony Środowiska, które wydają się gotowe do zainwestowania w ten bank. Bankiem Częstochowa interesuje się w tym czasie także Bud-Bank, który prowadzi rozmowy z poszczególnymi akcjonariuszami⁴, oraz inne firmy.

Pytania, które należy postawić w tym miejscu, mają charakter retoryczny: W jaki sposób kształtowano opinię mass mediów w sprawie planowanej transakcji? Jakie wnioski wyciągnął Bank Częstochowa, kiedy do niej nie doszło pod naciskiem opinii kształtowanej przez regionalne media w Łodzi?

Bank Częstochowa utracił zdeterminowanego inwestora i nie wyciągnął z tego żadnych wniosków, choćby tak trywialnego, że media, mając istotny wpływ na kształtowanie opinii decydentów i opinii publicznej, mogą w znaczny sposób wpływać na przebieg planowanych transakcji. Mogą je więc wspomóc, kształtując wokół nich dobry klimat, lub przekreślić, tworząc nie dobrą aurę i spekulując na temat przyczyn planowanych przedsięwzięć. Na atmosferę tworzoną przez mass media wrażliwe są przede wszystkim te organizacje, w których udziały ma Skarb Państwa, ponieważ doniesienia prasowe niekorzystnie oceniające poczynania zarządów używane są często jako argument przez osoby aspirujące do zajęcia dobrych posad.

Mimo tak bolesnego doświadczenia Bank Częstochowa w dalszym ciągu funkcjonuje bez stosowania w zarządzaniu technik *public relations*. Nie zadba nawet o to, by w przyszłości uniknąć pojawiania się w mediach informacji niesprawdzonych lub nieuprawnionych komentarzy. Podobnie jak większość polskich firm BC nie zatrudnia specjalisty PR i nie korzysta z serwisu wyspecjalizowanej agencji – uzasadnienie takiego stanu rzeczy znajdziemy w poziomie wiedzy kierownictwa banku na temat PR i irracjonalnej w tym przypadku oszczędności. W banku do obowiązków jednej z pracownic dopisano kontakty z mediami. Kiedy analizuje się późniejsze

³ W.G., *Kolejki przed zamkniętym bankiem*, „Rzeczpospolita”, 8 grudnia 2000.

⁴ W końcu roku 2000 największymi akcjonariuszami Banku Częstochowa są: Huta Częstochowa (29,3% głosów na WZA), gmina Częstochowa (12,07%), Skarb Państwa (10,47%), WFOŚiGW w Łodzi (9,99%), TU Warta (7,72%) oraz Iwona Denis (6,67%) – źródło: „Rzeczpospolita”, 8 grudnia 2000.

wydarzenia, nie sposób nie stwierdzić, że osobie tej powierzono blokowanie informacji, które interesowały mass media.

Bank Częstochowa jest spółką notowaną na GPW. Wynikają z tego określone obowiązki informacyjne. O wszelkich istotnych dla wartości banku wydarzeniach zarząd musi powiadomić nie tylko Giełdę, ale również Komisję Papierów Wartościowych oraz Polską Agencję Prasową.

Dziennikarze zajmujący się rynkiem finansowym nie mają najmniejszego problemu z dotarciem do tych informacji. Przede wszystkim z tego powodu Bank Częstochowa nie miał większych kłopotów z najpoważniejszymi mediami ogólnopolskimi⁵.

Przed nieprawdziwymi doniesieniami chroni firmę inicjatywa informacyjna – inaczej mówiąc informowanie w odpowiedni sposób mediów o wszystkim, co nie stanowi tajemnicy organizacji. Dziennikarze regionalni w większości nie specjalizują się w problematyce finansowej i nie posiadli umiejętności korzystania ze źródeł, które są uważane za podstawowe przez ich kolegów z takich tytułów, jak np. „Rzeczpospolita”, „Parkiet” czy „Gazeta Bankowa”. Brak usystematyzowanych działań informacyjnych na rynku mediów regionalnych stwarza niebezpieczeństwo pojawiania się doniesień opartych na pogłoskach lub wadliwej interpretacji wiedzy uzyskanej przez dziennikarza. Blokowanie informacji zwiększa to zagrożenie.

27 listopada 2000 r. w „Trybunie Śląskiej” pojawiła się notatka, której autor – powołując się na anonimowego rozmówcę z Rady Nadzorczej BC – informował o bliskiej perspektywie likwidacji Banku Częstochowa⁶. Publikacja ta spowodowała lawinę wydarzeń, których skutki dotknęły boleśnie BC, a w konsekwencji także jego kierownictwo.

Po to, by pokazać, jakim sposobem w prasie ukazują się informacje nieprawdziwe lub zawierające konkluzje stanowiące nadinterpretację faktów, trzeba dokonać najbardziej prawdopodobnej rekonstrukcji wydarzeń. Bank Częstochowa nie poinformował mediów regionalnych i lokalnych o porządku obrad Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy. Ze względu na wysokość straty banku akcjonariusze obligatoryjnie musieli głosować uchwałę o dalszym jego funkcjonowaniu. Najprawdopodobniej w tym przypadku kierownictwo banku obawiało się, że informacja zawarta w porządku obrad WZA może wywołać spekulacje mediów i panikę. Zabrakło wyobraźni, że tej informacji nie da się przed dziennikarzami ukryć i główne niebezpieczeństwo tkwi w uzyskaniu przez media wiedzy na ten temat na zasadzie plotki lub wiadomości podanej poufnie – taki sposób uzyskania informacji rodzi podejrzenia i pobudza wyobraźnię dziennikarza. Najprawdopodobniej „Trybuna Śląska” rzeczywiście uzyskała informację lub nawet porządek obrad od jednego z członków Rady Nadzorczej, który wiedząc o zakazie przekazywania go mediom, chciał zachować anonimowość.

⁵ Chodzi tu przede wszystkim o takie media, jak Reuters, PAP, Dow Jones, prasa zajmująca się problematyką biznesową i media branżowe, np. „Gazeta Bankowa”.

⁶ W.G., *Kolejki przed...*

Gdyby informacja o porządku obrad została przekazana mediom zgodnie z regułami sztuki, notatka w „Trybunie” i późniejsze komentarze musiałyby wyglądać inaczej. Zawierałaby zapewne informację o tej procedurze i oficjalny komentarz – choćby tego członka Rady Nadzorczej, który obawiał się cytowania swoich wypowiedzi – wyjaśniający znaczenie tego punktu w porządku obrad WZA oraz stwierdzenie, że bank będzie funkcjonował nadal. Dodatkowo media mogłyby zainteresować informacje – już wcześniej się pojawiające – o bliskiej perspektywie zawarcia umowy z inwestorem strategicznym. Ton informacji mógł być podobny do tego, co w dwa tygodnie później (na cztery dni przed WZA) pisała na ten temat „Rzeczpospolita”⁷. Oczywiście i taka informacja zawierająca wszystkie konieczne wyjaśnienia mogła zaniepokoić klientów banku. Ale należy przyjąć za całkowicie oczywiste, że ten niepokój nie przyniósłby tak dramatycznych efektów.

Po ukazaniu się w „Trybunie Śląskiej” informacji mówiącej o perspektywie zamknięcia Banku Częstochowa zaniepokojeni klienci zaczęli gwałtownie wycofywać pieniądze, a zainteresowanie mediów kryzysem w Częstochowie było ogromne. Sytuację BC pogarszały zachowania publiczne kierownictwa banku – zwłaszcza wystąpienia w mediach elektronicznych. Wypowiadając się dla różnych telewizji, członkowie zarządu sprawiali wrażenie ogromnie stremowanych, by nie powiedzieć przestraszonych, i posługiwali się nowomową bankową zupełnie niezrozumiałą dla przeciętnego człowieka. Widoczny stres członków zarządu był przez większość telewizjów odbierany jako skutek dramatycznej sytuacji banku i musiał zwiększać zaniepokojenie jego klientów. Tymczasem z zachowania zarządu przed kamerami wynikało, że jego członkowie nie mają doświadczenia w wystąpieniach publicznych, a kamery wyraźnie ich peszą. Kontakty z prasą były przez zarząd ograniczane i najwyraźniej preferowano tytuły ogólnopolskie zajmujące się problematyką finansową, uważane najwidoczniej przez kierownictwo banku za teren dość bezpieczny. Takie postępowanie musiało wpływać negatywnie na relacje z mediami regionalnymi i lokalnymi. Na uspokojenie sytuacji mogło wpłynąć niewątpliwie zachowanie NBP – tymczasem „Rzeczpospolita” pisze 12 grudnia 2000 r.: „W biurze prasowym Narodowego Banku Polskiego odmówiono nam komentarza [w sprawie Banku Częstochowa]”. Jakiegokolwiek byłyby losy Banku Częstochowa, to ze względu na jego wielkość nie wpłynęłyby na kondycję systemu bankowego w Polsce. Dziennikarz zapytał w biurze prasowym NBP o komentarz, biuro jednak nie umiało skomentować tej sprawy, ponieważ się nią nie zainteresowało wcześniej w wystarczającym stopniu... i była to najbardziej prawdopodobna przyczyna odmowy wypowiedzi. Specjalista PR obsługujący taki kryzys w BC za jedno z podstawowych swoich zadań powinien uznać kontakty z komórką PR w NBP i w Komisji Nadzoru

⁷ „Najbliższe WZA ma też głosować nad uchwałą o dalszym istnieniu spółki. Zgodnie z kodeksem handlowym akcjonariusze muszą głosować nad taką uchwałą, kiedy strata banku przekracza 1/3 kapitału akcyjnego i pozostałych kapitałów banku. Bank Częstochowa ma 22,3 mln zł kapitałów. W 1999 roku miał 2,57 mln zł straty netto, a po trzech pierwszych kwartałach tego roku 4,36 mln zł straty netto. Z bilansu na 30 września tego roku wynika, że nie zagraża mu bankructwo” (W.G., *Kolejki przed...*).

Bankowego, a także nawiązać kontakty z analitykami z dużych banków – tak, by w razie potrzeby (a ta niewątpliwie miałyby miejsce, jeśli kryzys byłby obsługiwany w profesjonalny sposób) wskazać dziennikarzom możliwość uzyskania komentarzy osób reprezentujących kompetentne w tej sprawie instytucje⁸. W tej sytuacji dziennikarz „Rzeczypospolitej” piszący komentarz w dniu, w którym Bank Częstochowa ze względu na „brak środków finansowych” zamknął swoje placówki dla klientów i nie miał czasu na pokonywanie oporu źle funkcjonującego biura prasowego czy dziwacznej polityki wobec mediów prowadzonej przez NBP, odnotował więc odmowę NBP i co ciekawe – informację PAP, która powołując się na anonimowe (sic!) źródła podała, że sytuacją ma się zająć Komisja Nadzoru Bankowego. A przecież nie ma żadnych racjonalnych powodów, by w sprawie Banku Częstochowa nie miałyby się wypowiedzieć oficjalnie i kompetentnie takie instytucje, jak NBP i KNB. Ich opinie miałyby duże znaczenie w kształtowaniu opinii mediów (także mediów regionalnych). Wstrzymanie się od komentarzy i anonimowe źródła informacji wpłynęły zapewne na postawy inwestorów zainteresowanych BC: poprawiało to choćby ich pozycję – i tak bardzo mocną wobec zaistniałej sytuacji – w negocjacjach z właścicielami banku⁹.

9 grudnia 2000 r. „Rzeczpospolita” informuje, że media regionalne w Częstochowskim „opublikowały komunikat, w którym prezes Banku Częstochowa Marek Chakowski informuje, że skierował do prokuratury wnioski o wszczęcie postępowania przeciwko „Trybunie Śląskiej” w związku z publikacją na temat rzekomej decyzji o likwidacji BC. Pytana o tę sprawę Prokuratura Okręgowa w Częstochowie stwierdziła w rozmowie z dziennikarzem PAP, że żadnego wniosku jeszcze nie otrzymała”¹⁰, a więc podważyła wiarygodność informacji skierowanej przez BC do mediów. Tym razem Bank Częstochowa bardzo szybko poinformował media regionalne o podjętym działaniu. Na tyle szybko, że informacje w mediach wyprzedziły pocztę wysłaną do Prokuratury. Z tego postępowania wynika, że główną przyczyną

⁸ Jest bardzo istotne w kontaktach z dziennikarzami po pierwsze: to, by ułatwić im pracę, po drugie: to, by w sytuacjach szczególnych umieć im wskazać źródło potwierdzenia udzielanych przez nas informacji.

⁹ Z uzyskaniem wypowiedzi specjalisty na ten temat nie miała problemów studentka Podyplomowego Studium Dziennikarstwa i Zarządzania Informacją (PR) Uniwersytetu Wrocławskiego, która należała do zespołu zajmującego się analizą kryzysu w Banku Częstochowa. Należy założyć, że miała mniejszą siłę przebicia niż dziennikarz „Rzeczypospolitej”, ale w odróżnieniu od niego miała czas. Maciej Traczyk z Wydziału Analiz Ekonomicznych PKO BP w rozmowie z Edytą Sobalą powiedział m.in.: „W przypadku przejścia jednego banku przez drugi – co ma miejsce w tym przypadku – przejmowane są wszystkie zobowiązania, więc klient niczego nie traci, czasami musi trochę poczekać, aż nowy bank przejmie całą dokumentację – może to być nawet miesiąc czasu”. Jest to wypowiedź *post factum*. Jednakże łatwo wyobrazić sobie, jak by wyglądała np. 12 grudnia 2000 r., kiedy sprawę relacjonuje „Rzeczpospolita”, a media regionalne złaknione są jakiegokolwiek informacji i komentarza na ten temat. Przecież było oczywiste, że jedyną perspektywą (bliską już zrealizowania) dla Banku Częstochowa jest przejście przez inny bank – najprawdopodobniej BRE.

¹⁰ A.MY., P.J., *Nie ma pieniędzy, są tylko komunikaty*, „Rzeczpospolita”, 9 grudnia 2000.

podjęcia decyzji o skierowaniu sprawy do Prokuratury były przede wszystkim emocje (zarządu, a może właścicieli), a nie chęć przejęcia inicjatywy. Niezależnie od tego, że prawo nie chroni nas dostatecznie przed błędami popełnianymi przez dziennikarzy, niezależnie też od tego, że część dziennikarzy nie poczuwa się do żadnej odpowiedzialności za treści, które zawierają ich publikacje – warto się zastanowić nad tym, czy działanie BC było w tym przypadku racjonalne.

Skierowanie sprawy do Prokuratury musiało utwierdzić regionalnych dziennikarzy w przekonaniu, że BC jest wrogo nastawiony do ich środowiska. Niezależnie od ewidentnego błędu lub braku profesjonalizmu dziennikarza „Trybuna Śląskiej” należało przede wszystkim zastanowić się, co bank mógł zrobić, by do takiej, zawierającej nieprawdziwe informacje, publikacji nie doszło. Czy nie trzeba zorganizować komórki, która w przyszłości pozwoliłaby na uniknięcie takich zagrożeń?

Zwykle kiedy przeprowadza się tego typu analizę, przyczynę znajdujemy po stronie organizacji, która powinna umiejętnie kontaktować się z mass mediami, biorąc także pod uwagę brak kwalifikacji części środowiska dziennikarskiego. Właśnie profesjonalna obsługa PR powinna ustrzec organizację także przed skutkami działań tych dziennikarzy, którzy nie zasłużyli jeszcze na miano zawodowców. W jaki sposób? Poprzez właściwe, umiejętne przekazywanie dziennikarzom informacji, poprzez stałe kontakty z redakcjami, których przedstawiciele powinni uzyskać wiedzę na temat organizacji uniemożliwiającą popełnienie błędu. Niestety, nie da się opracować uniwersalnego „przepisu”, w jaki sposób uzyskać taki efekt – każdy kontakt z dziennikarzem jest inny od wszystkich poprzednich i specjalista PR musi dostosować swoje postępowanie do konkretnej sytuacji.

Kryzys w Banku Częstochowa – przygotowanie do diagnozy

I. Istotne fakty

- 27 listopada 2000 r. „Trybuna Śląska” publikuje informację zapowiadającą likwidację Banku Częstochowa SA.
- Bankowi nie grozi zamknięcie, chociaż uchwała w tej sprawie ma być głosowana podczas WZA z przyczyn formalnych.
- Bank nie próbuje przejąć inicjatywy w kontaktach z mass mediami; preferuje wyspecjalizowane media ogólnopolskie i usiłuje blokować informacje dla mediów regionalnych, szczególnie istotnych w komunikacji z klientelą BC.
- Zaniepokojeni klienci ruszają do kas, by wycofać swoje pieniądze, co pogarsza zdecydowanie sytuację banku i niszczy jego wizerunek.
- Pod koniec pierwszej dekady grudnia 2000 r. bank zamyka dla większości klientów swoje placówki ze względu na brak gotówki.
- Zamknięcie placówek BC zapowiedziano na jeden dzień – były jednak nieczynne od 8 grudnia do 28 grudnia 2000 r.¹¹

¹¹ „Bank Częstochowa otworzył wczoraj wszystkie placówki i rozpoczął wypłacanie pieniędzy swoim klientom. Przed oddziałami banku tworzyły się długie kolejki. Wypłacanie pieniędzy odbywa się w spokoju. Wypełniono tym samym przedwczorajszą deklarację Zarządu Komisarycznego banku, powołanego przez Komisję Nadzoru Bankowego. Wczoraj zarząd BRE Banku zadeklarował zamiar

- 27 grudnia 2000 r. Komisja Nadzoru Bankowego powołała w Banku Częstochowa Zarząd Komisaryczny i wyraziła zgodę na objęcie przez BRE Bank akcji BC, które dają 75% głosów na WZA¹².

II. Potencjalni sojusznicy w rozwiązaniu zaistniałej sytuacji

- Narodowy Bank Polski.
- Komisja Nadzoru Bankowego.
- Akcjonariusze (przede wszystkim Gmina Częstochowa, Ministerstwo Skarbu Państwa).
- Analitycy giełdowi i analitycy z największych banków (przede wszystkim BRE jako potencjalny inwestor strategiczny).
- Hierarchia Kościoła Rzymsko-Katolickiego w Częstochowie.
- Media wyspecjalizowane: Reuters, Dow Jones, serwis ekonomiczny Polskiej Agencji Prasowej, „Rzeczpospolita”, „Parkiet”, „Gazeta Bankowa”, „Puls Biznesu” itd.
- Media regionalne i lokalne.

III. Beneficjanci zaistniałej sytuacji (większa ustepliwość właścicieli banku) – potencjalni inwestorzy strategiczni

- BRE.
- Bank Ochrony Środowiska.
- Bud-Bank.
- Towarzystwo Ubezpieczeniowe Warta.

Sytuacja kryzysowa w Banku Częstochowa jest ciekawym przypadkiem z punktu widzenia specjalisty *public relations*, ponieważ główną jej przyczyną jest niewykorzystywanie technik PR w zarządzaniu organizacją. Wydarzenia, które są skutkiem ukazania się informacji w „Trybunie Śląskiej”, powodują:

- niekorzystne dla banku zainteresowanie mediów,
- gwałtowne wycofywanie pieniędzy przez klientów BC, które doprowadza do zamknięcia placówek banku,
- aktywność Komisji Nadzoru Bankowego i w konsekwencji powołanie zarządu komisarycznego pod przewodnictwem Stefanii Chełmińskiej-Miernik,
- przyjęcie przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy uchwały umożliwiającej inwestorowi strategicznemu objęcie akcji dających mu ponad 75% głosów na WZA (przed 27 listopada 2000 r. akcjonariusze, RN i zarząd BC nie chcieli zgodzić się na emisję nowych akcji w ilości przekraczającej 40% głosów na WZA

zostania strategicznym akcjonariuszem Banku Częstochowa SA. Decyzję tę zaakceptowała Komisja Nadzoru Bankowego, która powołała wczoraj w Banku Częstochowa Zarząd Komisaryczny. Poinformowano wtedy, że nowy strategiczny akcjonariusz da gwarancję sprawnej restrukturyzacji banku i umożliwi wznowienie jego działalności operacyjnej”. Zob. *Bank Częstochowa znów wypłaca pieniądze*, IAR, 29.12.2000 r.

¹² W. Grzegorzczuk, P. Jabłoński, *Wprowadzono zarząd komisaryczny*, „Rzeczpospolita”, 28 grudnia 2000.

– było to powodem trudności w porozumieniu się z ewentualnymi inwestorami strategicznymi).

W kilku grupach studentów, z którymi analizowano ten przypadek (przyjmowano, że analizuje się sytuację w ciągu pierwszych kilku dni po ukazaniu się notatki w „Trybunie Śląskiej”; analizujący stawiali się w roli ludzi, którzy na zlecenie akcjonariuszy i kierownictwa BC mają podjąć działanie zmierzające do zażegnania kryzysu), niezmiennie jako pierwsza propozycja rozwiązania kryzysu pojawiał się postulat natychmiastowego zwołania konferencji prasowej. Warto to odnotować, ponieważ także w przypadku menedżerów znajdujących się w trudnej sytuacji pojawia się niejednokrotnie taki „pomysł”. Co ciekawe: konferencja prasowa często nie jest przez nich uważana za narzędzie służące do przekazania informacji, ale jako magiczne panaceum na kłopoty. Studenci proponujący takie rozwiązanie mieli problem z jego uzasadnieniem. Nie umieli odpowiedzieć na pytania: Po co mamy zwołać konferencję?, Jaki będzie jej najbardziej prawdopodobny przebieg?, Jaki osiągniemy efekt? Oczywiście pojawiały się uzasadnienia w rodzaju: po to, żeby udzielić informacji, po to, żeby zdementować itd., ale trzeba było je odrzucić, bo nie wносиły niczego do sprawy.

Konferencja prasowa nie mogła więc być pierwszym krokiem w takiej sytuacji, ponieważ:

- po pierwsze: wiadomo było, że trudno byłoby znaleźć odpowiednią osobę w banku, która sprawnie i kompetentnie mogłaby reprezentować BC na takim spotkaniu – nie nadawali się do tego członkowie zarządu, a akcjonariusze unikali wypowiadania się na temat BC, obawiając się, że odium wynikające z zaistniałej sytuacji może się przenieść na ich firmy;
- po drugie: najprawdopodobniej, bez dodatkowych działań, nikt z tzw. autorytetów nie chciałby wystąpić na konferencji BC;
- po trzecie: w tej sytuacji niemożliwe byłoby również poprowadzenie konferencji przez osobę z zewnątrz i zastąpienie prezesa przez wynajętego specjalistę, który przejrzyście zreferowałby sytuację BC (jej przyczyny, stan faktyczny i planowane rozwiązania). Pojawienie się nowych twarzy w takim momencie mogłoby wywołać kolejne spekulacje dziennikarzy regionalnych i popularnych mediów ogólnopolskich;
- po czwarte: trzeba się zastanowić, jaki przebieg miałyby konferencja prasowa zwołana *ad hoc*, bez wcześniejszego przygotowania. Najprawdopodobniej wyglądałoby to tak: prezes BC, wspomagany przez swoich kolegów z zarządu, poinformowałby dziennikarzy o tym, że sytuacja banku jest stabilna, że depozyty nie są zagrożone i że głównym winowajcą zaistniałej sytuacji jest dziennikarz z „Trybuny Śląskiej”. Swoje poglądy wygłosiłby, używając nowomowy bankowej znanej nam z jego pierwszych wystąpień telewizyjnych tuż po 27 listopada 2000 r. Najprawdopodobniej byłby na takim spotkaniu podobnie zestresowany jak w kontaktach telewizyjnych. Trzeba przyjąć – wobec zainteresowania mediów tą sprawą – że na konferencji byłaby obecna przynajmniej jedna eki-

pa telewizyjna. Złe relacje z mediami regionalnymi i oskarżenia pod adresem dziennikarza z „Trybuny” zaowocowałyby przypuszczalnie agresywnym tonem stawianych pytań i opinii wygłaszanych przez przedstawicieli mediów. „Spektakl” konferencyjny byłby więc dość barwny. Co pokazałyby stacje telewizyjne, relacjonując taką konferencję? Najprawdopodobniej fragment wypowiedzi „przestraszonego” prezesa (procenty i wskaźniki) po części przykryty komentarzem reportera, najbardziej agresywną wypowiedź dziennikarza uczestniczącego w spotkaniu oraz obrazki z konferencji stanowiącej tło do konkluzji, w której pewnie padłoby zdanie o tym, że oto znowu twierdzi się, że wszystkiemu winni są dziennikarze. Ton relacji mediów elektronicznych wpłynąłby w dużym stopniu na komentarze w prasie niewyspecjalizowanej – w tym zwłaszcza w prasie regionalnej.

Ta analiza ma na celu uświadomienie, że nie można mylić strategii ze środkami technicznymi, które jej nie zastąpią i mogą jedynie służyć realizacji opracowanej kampanii.

Sytuacje kryzysowe, w odróżnieniu od wszystkich innych działań PR, wymagają aktywności, która przyniesie rezultaty także w bardzo krótkiej perspektywie. Ale równocześnie po to, by były prowadzone w sposób uporządkowany, musimy wyznaczyć sobie także odległe w czasie i trwałe rezultaty do osiągnięcia. Trzeba także określić, jakie korzyści firma może wyciągnąć z kryzysu. Nasze działania w sytuacji kryzysowej muszą być też zgodne z założonym do osiągnięcia wizerunkiem organizacji, dla której pracujemy¹³. Warto w tym miejscu przypomnieć, że niezbędnym warunkiem technicznym jest to, by każda informacja była zgodna z rzeczywistością panującą w firmie.

Po to, by na przełomie listopada i grudnia podjąć skuteczną próbę złagodzenia lub zlikwidowania sytuacji kryzysowej w Banku Częstochowa, musimy:

- przejąć inicjatywę informacyjną wobec klientów BC, mass mediów oraz potencjalnych inwestorów,
- określić grupy mediów, z którymi będziemy się kontaktować, i cel tych kontaktów (inaczej z mediami finansowymi, inaczej z mediami ogólnopolskimi, inaczej z mediami regionalnymi i lokalnymi),
- określić role, jakie mogliby odegrać potencjalni sojusznicy, a także metody uzyskania ich pomocy,
- określić sposoby uzyskania pomocy tych potencjalnych sojuszników, którzy z zaistniałego kryzysu mogą wyciągnąć korzyści i, jak się może wydawać, nie będą chcieli uczestniczyć w jego zażegnaniu,

¹³ Najczęściej to my będziemy musieli zdefiniować pożądany wizerunek organizacji oraz opracować jej roboczą misję. To prawda, że wiele organizacji ma sformułowaną misję, ale w większości przypadków nie zostało to zrobione we właściwy sposób i nie ma najmniejszego znaczenia dla sposobu funkcjonowania firmy. Dla przykładu przytoczmy misję jednego z wrocławskich szpitali: *Naszym zadaniem jest zapewnienie pacjentowi poczucia bezpieczeństwa – zwłaszcza w sytuacjach zagrożenia życia*. Intencja jest oczywista, ale u każdego potencjalnego pacjenta takie sformułowanie misji musi wywołać niepokój.

- odnotować sprzeczności interesów pomiędzy poszczególnymi akcjonariuszami BC,
- określić środki, jakich użyjemy do osiągnięcia postawionych zadań,
- wyznaczyć termin zakończenia najważniejszych działań i opracować ich kalendarz.

Tak skomplikowanego kryzysu nie da się obsłużyć w pojedynkę. Powinien pracować w takiej sytuacji zespół specjalistów, a firmy sięgające po pomoc zewnętrzną muszą sobie zdawać sprawę z tego, że będzie to kosztowne. Muszą równocześnie uznać, że zatrudniając fachowców zajmujących się PR, powinno się traktować ich jak ekspertów, którym należy zaufać. Warunkiem powodzenia działań antykryzysowych jest ważna dla zleceniodawcy umiejętność korzystania z wiedzy i doświadczenia profesjonalistów w danej dziedzinie – w tej także.

Dla zażegnania kryzysu w Banku Częstochowa w pierwszej dekadzie grudnia 2000 r. najważniejsze są dwie kwestie: inicjatywa informacyjna wobec klientów banku i szybkie poprawienie relacji z mediami regionalnymi.

Kiedy klienci BC zaczęli wycofywać swoje pieniądze, dla kierownictwa banku stało się oczywiste, że w końcu zabraknie pieniędzy na wypłaty. Nie wiadomo, czy zrobiono wszystko, by takiej ewentualności zapobiec. Niemniej należało poinformować klientów natychmiast po ukazaniu się notatki w „Trybunie Śląskiej” o prawdziwej sytuacji banku. Należało liczyć się z tym, że informacja skierowana bezpośrednio do klienteli banku (poczta i pisma ulotne rozdawane we wszystkich placówkach BC) nie przyniesie natychmiastowego, pożądanego rezultatu, a nawet może podsyć niepokój. Taką informację – rzetelną, zrozumiałą, niezawierającą upiększeń – należało traktować jako inwestycję, która zaowocuje w przyszłości, kiedy deklaracje przekazywane przez BC znajdą potwierdzenie w rzeczywistości. W momencie, kiedy konieczne było zawieszenie wypłat, nie powinno się składać deklaracji, że placówki banku zawieszają wypłaty na jeden dzień, jeżeli nie miało się stuprocentowej pewności, że nie będzie to trwało dłużej. O zawieszeniu wypłat klienci banku powinni się dowiedzieć od BC, a nie z mediów.

Jak w krótkim czasie poprawić relacje z mass mediami? Czy mogą to zrobić osoby nowe „dla sprawy”?

W zaistniałej sytuacji konieczne jest podjęcie wysiłków, które zmienią nastawienie mediów regionalnych i wtórującej im części mediów ogólnopolskich. Tymczasem bank jest osamotniony. Nie może liczyć na aktywne wsparcie akcjonariuszy ani klientów instytucjonalnych. Urząd Miejski w Częstochowie (akcjonariusz i klient BC), który mógłby w tej sprawie odegrać pozytywną rolę, stara się unikać zaangażowania w tę sprawę. Prezydent Częstochowy unika wypowiedzi, a jego rzecznik – najprawdopodobniej nie mając odpowiednich pełnomocnictw – składa ogólnikowe deklaracje¹⁴.

¹⁴ „Jak się dowiedziało „Rz” w urzędzie miejskim w Częstochowie, gmina posiadająca 5,67% akcji banku nie zamierza wycofać z niego swoich udziałów. – Chcemy nadal współpracować z ban-

Aby zmienić nastawienie dziennikarzy regionalnych do problemów, które powstały w BC po 27 listopada 2000 r., konieczne jest przekazanie im wiedzy na temat funkcjonowania firmy i reguł obowiązujących w polskim systemie bankowym w stopniu znacznie przekraczającym ich zainteresowanie sprawą. Nie jest to możliwe w trybie kontaktów indywidualnych, które zajmują bardzo dużo czasu. Trzeba więc stworzyć sytuację oficjalną, w której dziennikarze nie będą mogli zabierać głosu publicznie, a równocześnie zapewniającą ich obecność.

Gmina Częstochowa nie jest znaczącym akcjonariuszem banku. Może odegrać natomiast istotną rolę w zażegnaniu kryzysu, ale ze względu na programowy brak aktywności w takich sytuacjach nie można liczyć na wsparcie zarządu miasta. Taką oficjalną okazją do nieformalnych spotkań z dziennikarzami mogłaby być sesja Rady Gminy z punktem obrad poświęconym sytuacji w Banku Częstochowa. Wątpliwe jest zwołanie takiej nadzwyczajnej sesji z inicjatywy prezydenta Częstochowy, ale postulaty radnych opozycyjnych w tym względzie raczej nie zostałyby odrzucone. Ze względu na liczbę głosów, jakimi dysponuje gmina Częstochowa na WZA BC, taki tryb zainicjowania sesji Rady Gminy nie powinien budzić sprzeciwu innych akcjonariuszy, od których uzależniony jest los kierownictwa banku. W porządku obrad tej sesji powinny się znaleźć również inne istotne sprawy dla gminy, a punkt poświęcony Bankowi Częstochowa zostałby – jako najważniejszy – umieszczony na końcu. Wiadomo, że bardzo trudne jest trzymanie się przewidzianego czasu przeznaczonego na omówienie poszczególnych spraw. Dominujące w Radzie ugrupowanie – stanowiące zaplecze urzędującego zarządu miasta – znajduje się w tym momencie w sytuacji ze swojego punktu widzenia nader niepożądaney: wspólnie z prezydentem staje wobec perspektywy odegrania głównej roli w kryzysie BC. Należy się spodziewać, że w związku z tym zarówno prezydent, jak i jego większość w Radzie okażą dużą skłonność do współpracy umożliwiającej skuteczne odpowiedzi na trudne pytania radnych opozycji. W tej sytuacji sugestia zaproszenia na sesję przedstawiciela Komisji Nadzoru Bankowego, Narodowego Banku Polskiego, uznanego analityka giełdowego oraz potencjalnych inwestorów strategicznych powinna znaleźć podatny grunt. Natomiast obsługując BC, powinniśmy być już po pierwszych rozmowach z NBP, KNB oraz wybranym analitykiem (po rozmowach na temat sytuacji w banku, rzecz jasna, a nie na temat planowanej sesji).

Zabiegając o zwołanie posiedzenia Rady, należy równolegle nawiązać – najlepiej osobiście – kontakty z dziennikarzami mediów kształtującymi opinie inwestorów i innych mass mediów, a więc z agencjami: Reuters, Dow Jones, PAP (serwis ekonomiczny) oraz „Rzeczpospolitą”, „Gazetą Bankową”, „Parkietem” i „Pulsem Biznesu”. Chodzi, po pierwsze, o przekazanie jak najdokładniejszych informacji

kiem, którego jesteśmy współtwórcami – powiedział rzecznik prasowy miasta. Gmina posiada rachunek w Banku Częstochowa. Jak nam powiedział Mróz, interesy jej zostały odpowiednio (sic!) zabezpieczone”. Zob. A.MY., P.J., *Nie ma pieniędzy ...* Szefowa zespołu studentów dokumentujących sprawę BC Agnieszka Rejnowicz (mieszkanca Częstochowy), referując sytuację, stwierdziła, że prezydent Częstochowy ma w trudnych sytuacjach zwyczaj „przeczekiwania sprawy”.

o rzeczywistej sytuacji banku, po drugie zaś o ustalenie trybu przekazywania informacji i współpracy w niedalekiej przyszłości. Kiedy nastąpi apogeum naszych działań, nie będzie czasu na wizyty w Warszawie, a dziennikarzom pracującym w stolicy wygodniej będzie otrzymać drogą elektroniczną informację z wiarygodnego źródła niż jechać do Częstochowy¹⁵. Nasze rozmowy z dziennikarzami, którzy otrzymają aktywne źródło informacji, spowodują wzrost ich zainteresowania sprawą i większą determinację w uzyskiwaniu dodatkowych informacji i opinii w NBP, KNB oraz u analityków giełdowych i bankowych.

W naszych przygotowaniach powinniśmy uwzględnić zebranie obszernej informacji na temat sytuacji banku, która będzie podstawą do opracowywania komunikatów prasowych, materiału na sesję, druków ulotnych dla klientów i równocześnie będzie załącznikiem („ściąga”) dla dziennikarzy. Materiał ten powinien być stale aktualizowany o istotne, nowe fakty oraz ważne opinie specjalistów bankowych i giełdowych wypowiadających się publicznie.

Czy inwestorzy strategiczni przyjmą zaproszenie na posiedzenie Rady Miasta? Należy sądzić, że niechętnie, ponieważ kryzys mający miejsce w BC wzmacnia ich pozycję w działaniach zmierzających do przejęcia pełnej kontroli nad bankiem. Z tego względu należy zaraz po dostarczeniu zaproszeń – na dwa dni przed sesją – wydać komunikat prasowy informujący media, że na posiedzenie Rady poświęcone m.in. sytuacji w BC zostali zaproszeni przedstawiciele takich banków, jak BRE, BOŚ i Bud-Bank. W komunikacie tym oszczędnie powinniśmy poinformować o rzeczywistej sytuacji BC (oszczędnie, ponieważ obszerna informacja trafi do mediów podczas sesji Rady i naszych działań tuż po niej). Absencja przedstawicieli potencjalnych inwestorów na Radzie musi wywołać komentarze mass mediów, które odgadną z łatwością, bez naszej pomocy, przyczynę ich nieobecności. Inwestorzy muszą równocześnie mieć na względzie, że Gmina Częstochowa jest akcjonariuszem BC i klientem instytucjonalnym reprezentującym środowisko samorządowe, którego żaden bank nie może lekceważyć. Trzeba również brać pod uwagę, że prowadzenie szeroko zakrojonych działań PR – czego zapowiedzią jest nadzwyczajna sesja i zaproszenia dla zainteresowanych BC – wpłynie na postawy inwestorów i spowoduje, że w prowadzonych negocjacjach będą się starali zdążyć przed złagodzeniem zaistniałego kryzysu. Może to prowadzić do uzgodnień korzystniejszych dla właścicieli banku.

Dlaczego do programu sesji należy wprowadzić inne punkty, a sprawę BC umieścić w porządku obrad na samym końcu? Jednym z naszych zadań jest zmiana nastawienia dziennikarzy regionalnych i ich edukacja pozwalająca im na dokładne zrozumienie sytuacji. Jeżeli w oficjalnie planowanym przebiegu sesji punkt dotyczący BC zostanie przewidziany na godzinę np. 16.00, nie będzie niczego, co nie zdarzałoby

¹⁵ Dlatego bardzo istotne jest, by w gronie specjalistów PR pracujących na rzecz Banku Częstochowa znaleźli się ludzie o ustalonej renomie w środowisku dziennikarskim, którzy uwiarygodnią przekazywane informacje.

się wcześniej podczas podobnych spotkań, jeżeli debata na ten temat rozpocznie się po godz. 19.00. To opóźnienie daje nam do dyspozycji dziennikarzy zainteresowanych sprawą na kilka godzin – ten czas możemy wykorzystać na rozmowy *quasi-towarzyskie* „o pogodzie” i o Banku Częstochowa oraz uwarunkowaniach prawnych, które sprawiły, że w programie WZA BC umieszczono punkt niewłaściwie zinterpretowany przez dziennikarza „Trybuny Śląskiej”. Wymieniamy wizytówki i ustalamy tryb kontaktów najbardziej wygodny dla dziennikarzy. Deklarujemy przekazanie obszernych materiałów na ten temat podczas konferencji prasowej BC następnego dnia o godz. 12.00 (godziny okołopołudniowe są dla większości dziennikarzy najwygodniejsze), ponieważ muszą być uzupełnione o informacje, które zostaną podane do publicznej wiadomości podczas posiedzenia Rady. Oczywiście dziennikarze, którzy ze względu na specyfikę funkcjonowania swoich redakcji będą chcieli otrzymać materiał nieco wcześniej, dostaną go na godzinę przed konferencją.

W dniu obrad Rady należy przeprowadzić rozmowy w kurii biskupiej Kościoła Rzymsko-Katolickiego oraz z przeorem Jasnej Góry. Obie te instytucje powinny otrzymać po naszym wyjaśnieniu problemów, które powstały w BC, materiał dotyczący sytuacji. Dostojnicy Kościoła będą mogli bez trudu – jeśli będą widzieli taką potrzebę – zasięgnąć dodatkowych opinii. Możemy delikatnie zasugerować kontakt z prezesem Narodowego Banku Polskiego Hanną Gronkiewicz-Waltz, której światopogląd i związek z Kościołem powinien sprawić, że swoją opinię chętnie przekáže biskupowi i przeorowi. W tym momencie nie zwracamy się do Kościoła o wsparcie, ale przygotowujemy na wszelki wypadek grunt, gdyby nam taka pomoc, ze strony instytucji mającej wpływ na kształtowanie opinii publicznej w regionie, była potrzebna w przyszłości. Zapobiegamy równocześnie wypowiedziom przedstawicieli Kościoła na temat sytuacji w Banku Częstochowa opartych na przypadkowych informacjach.

Dlaczego po godz. 19.00? Po to, by przełamać atmosferę sensacji, która pojawia się w mediach, powinniśmy starać się o wywołanie „lawiny informacji” w jednym czasie. Obrady po 19.00 blokują ukazanie się informacji w głównych wydaniach telewizyjnych serwisów. Ze względu na zainteresowanie mediów – w tym elektronicznych – możemy liczyć na to, że obszernie relacje i komentarze ukążą się następnego dnia w głównych wydaniach wiadomości telewizyjnych różnych stacji, tym bardziej, że w związku z konferencją prasową BC będzie to informacja „świeża”.

Przygotowany przez nas materiał na temat sytuacji w BC udostępniamy agencjom jeszcze przed rozpoczęciem debaty w Radzie Miasta Częstochowa (dziennikarzom, z którymi już wcześniej współpracowaliśmy), takim jak: Reuters, Dow Jones i PAP, a także redakcjom ogólnopolskim specjalizującym się w problematyce gospodarczej. Ustalamy, że informacje zawarte w tym opracowaniu „mogą zostać zwolnione” dopiero dnia następnego o godz. 12.00, a więc w momencie, kiedy rozpoczynamy konferencję prasową w Częstochowie (jest to ważne również w przypadku dziennikarzy prasowych, z których część współpracuje z mediami elektronicznymi). Przekazanie informacji ze znacznym wyprzedzeniem dziennikarzom, których opinie

mają duże znaczenie dla kształtowania poglądów inwestorów, innych mass mediów i opinii publicznej, ma na celu umożliwienie im spokojnego przygotowania swoich materiałów oraz znalezienie źródeł potwierdzających treść naszego opracowania. Przy dobrym kontakcie z dziennikarzem (z którym współpracowaliśmy wcześniej w innych sprawach) i wzajemnym zaufaniu możemy wskazać pożądane z naszego punktu widzenia kontakty ze specjalistami i instytucjami, w których można zasięgnąć dodatkowych opinii. Poważne media i dziennikarze wywiązują się z umowy o terminie wykorzystania informacji. Uzyskujemy dodatkowo efekt w postaci nieekspozowania – zwłaszcza w doniesieniach ww. agencji – informacji na temat BC, np. przebiegu sesji czy uzyskanych z innych źródeł. To my pierwsi udzieliliśmy informacji na ten temat, zawierając konkretną umowę. Powinniśmy więc przesłać, szybciej niż inni, informacje, jako uzupełnienie naszego materiału dotyczące przebiegu obrad Rady.

Podczas wystąpień na obradach, jeśli mówimy o dziennikarzach, powinniśmy raczej twierdzić, że w przypadku publikacji zapowiadającej zamknięcie Banku Częstochowa mamy do czynienia z niewłaściwym zrozumieniem przez dziennikarza informacji o porządku obrad. Nie mamy podstaw do podejrzeń, że notatka ukazała się na skutek złych intencji. Nie ma potrzeby wymieniania nazwiska dziennikarza i tytułu gazety.

Plan przebiegu obrad Rady w punkcie dotyczącym Banku Częstochowa – godz. 19.00:

- sytuację w Banku Częstochowa z punktu widzenia akcjonariusza i klienta referuje krótko prezydent miasta – nie ma żadnych przeszkód, żeby wyraził zaniepokojenie władz gminy rozwojem wydarzeń;
- po nim zabiera na kilka minut głos prezes BC, wyjaśniając przyczyny zaistniałej sytuacji i perspektywy zlikwidowania kryzysu;
- następnie swoją opinię przedstawia ekspert – najlepiej przedstawiciel Komisji Nadzoru Bankowego lub Narodowego Banku Polskiego. Jeśli okaże się to z jakichś względów niemożliwe, powinien to być analityk z dużego banku lub analityk giełdowy;
- do wypowiedzi na temat sytuacji w BC zaprasza się przedstawicieli potencjalnych inwestorów strategicznych;
- potem powinna nastąpić burzliwa dyskusja radnych (radni oczywiście otrzymują w materiałach przygotowanych na sesję informację na temat BC zredagowaną na podstawie naszego opracowania), która z naszego punktu widzenia nie ma większego znaczenia, ponieważ, jak należy przypuszczać, nie będzie oparta wyłącznie na przesłankach merytorycznych;
- osoby występujące podczas obrad z naszej strony powinny unikać wypowiedzi dla dziennikarzy i zwracających się o komentarz dziennikarzy zapraszać na konferencję prasową.

Podczas obrad opiekujemy się obserwującymi je dziennikarzami. Powinniśmy unikać komentowania oficjalnych wypowiedzi poza przypadkami, kiedy będziemy

mieli do czynienia z kłamstwem lub poważnym błędem merytorycznym, a to może się zdarzyć właściwie tylko podczas dyskusji, w której zabiorą głos radni z różnych ugrupowań. Wtedy spokojnie przypominamy o faktach, które dziennikarze znają z naszych rozmów oraz wystąpień zaproszonych gości – ekspertów.

Konferencja prasowa dla dziennikarzy regionalnych – godz. 12.00:

- w konferencji uczestniczą: prezes Banku Częstochowa, przedstawiciel Komisji Nadzoru Bankowego lub analityk. Konferencję prowadzi osoba z zespołu PR obsługującego bank;
- na sali razem z dziennikarzami są obecni członkowie zarządu Banku, RN, a także, jeśli przyjmą nasze zaproszenie, przedstawiciele inwestorów strategicznych;
- konferencja powinna trwać ok. 20 minut. Nie mamy właściwie nic nowego do powiedzenia – dziennikarze uzyskali poprzedniego dnia wszystkie informacje. Przed rozpoczęciem konferencji przekazujemy dziennikarzom materiały opisujące sytuację i wyjaśniające jej przyczyny;
- prowadzący konferencję specjalista PR przypomina podstawowe fakty (w tym w nieagresywny sposób komentuje przyczynę zaniepokojenia klientów banku – notatkę w „Trybunie Śląskiej”) oraz przedstawia osoby uczestniczące z naszej strony w konferencji oraz osoby obecne na sali. Informuje, że konferencja będzie krótka, natomiast wszyscy przedstawiciele banku, analitycy i inne osoby zaproszone przez BC będą do dyspozycji dziennikarzy w rozmowach kulturalnych tak długo, jak będzie to potrzebne;
- po bardzo krótkiej wypowiedzi prezesa Banku Częstochowa głos zabiera ekspert, który będzie główną osobą odpowiadającą na pytania dziennikarzy – to on wyjaśnia, dlaczego w banku może zabraknąć (zabrakło) gotówki na wypłaty;
- jeśli konferencja odbywa się tuż przed zamknięciem oddziałów banku dla klientów i nie jest możliwe rozwiązanie tego problemu, podczas konferencji powinniśmy o tym poinformować dziennikarzy i przygotować dla nich komunikat (nieco inaczej zredagowany komunikat powinien trafić do klientów banku – jeśli nie będzie możliwości przesłania go pocztą, to pracownicy banku powinni go rozdać w oddziałach);
- jeśli konferencja odbywa się już po zamknięciu oddziałów, należy określić bezwzględnie możliwy do uzyskania termin wznowienia wypłat przez bank – nawet gdyby był to termin bardzo odległy.

Oczywiście podjęte działania nie przyniosą efektu w postaci całkowitego zażegnania kryzysu, jeśli nie zostanie rozwiązany problem wypłat. Nie stłumi się całkowicie niepokoju klientów banku. Natomiast z całą pewnością kryzys nie będzie eskalował pod wpływem spekulacji niedoinformowanych mediów, tak jak to miało miejsce dotychczas. Oczywiście większe korzyści osiągniemy w sytuacji, kiedy nasze działania zrealizujemy przed koniecznością zamknięcia placówek banku.

Możliwe do osiągnięcia efekty:

- pełna i zgodna z rzeczywistością informacja na temat sytuacji w Banku Częstochowa w mass mediach regionalnych, ogólnopolskich i biznesowych,

- większa aktywność Komisji Nadzoru Bankowego zmierzająca do rozwiązania problemu,
- stworzenie sytuacji, w której nie będzie konieczne powołanie zarządu komisarycznego, ponieważ zarząd BC podejmie aktywne działania mające na celu zażegnanie kryzysu,
- przyspieszenie rozmów z potencjalnymi inwestorami strategicznymi, którzy będą chcieli uzyskać jak największe profity z istniejącego jeszcze kryzysu,
- uspokojenie zamieszania, jakie powstaje wokół firm będących akcjonariuszami banku,
- stopniowe uspokojenie klientów – jeśli wypłaty zostaną utrzymane (wznawione),
- ułożenie dobrych relacji BC z mass mediami,
- stworzenie podstaw do budowania dobrego wizerunku banku jako firmy umiejętnej i rzetelnie informującej także o swoich kłopotach.

Takie działania powinny zostać zrealizowane w ciągu kilku dni od rozpoczęcia pracy na rzecz BC. Przedstawiony plan ma – co trzeba jeszcze raz podkreślić – pokazać sposób myślenia specjalisty PR pracującego w sytuacji kryzysowej. W trakcie pracy nad rozwiązaniem kryzysu i budowania mechanizmów, które zabezpieczą organizację przed podobnymi kłopotami w przyszłości, pojawią się nowe elementy, które będziemy musieli wziąć pod uwagę, modyfikując nieustannie przyjęte na początku założenia. Nie proponuje się również, by sporządzać dokumenty, które przychodziłyby metodologię opisu sytuacji BC w tym opracowaniu. Na to po prostu nie będzie czasu. Natomiast po konferencji prasowej, która jest ostatnim etapem naszych działań antykryzysowych, powinniśmy przygotować szczegółowe sprawozdanie z naszej pracy i jej efektów. Opracowanie to powinno zawierać m.in.: opis naszych działań, ocenę efektów osiągniętych w mass mediach oraz sugestie dotyczące wykorzystania rezultatów naszej pracy np. w toczących się rozmowach z inwestorami, komunikacji z klientami itd., a także propozycje dotyczące zabezpieczenia organizacji technikami PR przed ewentualnością podobnych i innych kłopotów.

Nasza praca na rzecz Banku Częstochowa nie powinna się zakończyć po konferencji prasowej. Trzeba w jego imieniu prowadzić przez dłuższy czas działania PR (w tym kontakty z mass mediami) po to, by nie zaprzepaścić uzyskanego efektu. Z całą pewnością wystąpią jeszcze problemy w komunikacji zarówno z mass mediami, jak i klientami, pracownikami BC, inwestorami, na które trzeba będzie szybko reagować.

Obsługa takiego kryzysu powinna spowodować zlecenie albo na stałą pracę dla BC, albo na zorganizowanie bankowi własnego działu PR. W innym przypadku wykonana już przez nas praca nie przyniesie efektów w dłuższej perspektywie.

**BANK CRISIS ON THE EXAMPLE OF THE BANK CZĘSTOCHOWA SA
(HOW TO ANALYZE THE CRISIS
TO UNDERTAKE THE EFFICIENT REMEDIES)**

Summary

The logic of behaviour and outline of scheme presented in the paper should show the way of thinking of a PR specialist working in a crisis situation. While working on solving the crisis and building mechanisms protecting the organization against such problems in the future, new elements will appear, which should be taken into consideration, continuously modifying primary assumptions. The analysis of the crisis was carried out on the example of the situation in the Bank Częstochowa S.A. which started at the end of 2000 (this crisis, in any case, has its root in previous mistakes and wrong decisions).

Piotr Bielawski – dr, wypromowany w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, specjalista ds. public relations.