

**Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa**

Komunikowanie w działalności przedsiębiorczej

Praca zbiorowa pod redakcją naukową Krystyny Krzyżanowskiej

**Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2008**

Recenzenci:

dr hab. Izabella Sikorska-Wolak, prof. nadzw. SGGW

dr hab. Krystyna Krzyżanowska, prof. nadzw. SGGW

dr inż. Ewa Jaska

dr inż. Agnieszka Werenowska

Publikacja dofinansowana ze środków Ministerstwa Rolnictwa
i Rozwoju Wsi



Projekt okładki – Tomasz Tabor
Redakcja techniczna – Wioletta Bieńkowska, Jan Zawadka

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ I SPOŁECZNY WYMIAR KOMUNIKOWANIA INSTYTUCJONALNEGO

- Franciszek Kampka**
Kreatywność w przedsiębiorstwie – pomiędzy jednostką
a zespołem 9
- Krystyna Krzyżanowska, Magdalena Krośnicka**
Cechy i umiejętności społeczne przywódcy i ich znaczenie
w funkcjonowaniu organizacji 21
- Monika Podkowińska**
Komunikowanie jako narzędzie skutecznej motywacji pracowników 35

CZĘŚĆ II PUBLIC RELATIONS W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

- Joanna Szwacka-Mokrzycka, Joanna Chudzian**
Wizerunek jako ważny element budowania przewagi
konkurencyjnej przedsiębiorstwa 47
- Agnieszka Werenowska**
Mierzenie skuteczności działań public relations 61
- Anna J. Parzonko, Magdalena Szostak**
Wykorzystanie narzędzi public relations w kreowaniu wizerunku
firmy na przykładzie hotelu InterContinental Warszawa 71
- Mariusz Kosieradzki**
Komunikowanie wewnętrzne w instytucjach
medialnych i opiniotwórczych 83

CZĘŚĆ III
NOWE NARZĘDZIA KOMUNIKACJI PRZEDSIĘBIORSTW
Z KLIENTAMI

Izabela Kula, Marcin Ratajczak

Internetowe narzędzia komunikacji zorientowane na klienta 91

Ewa Jaska

Znaczenie reklamy internetowej w polityce
komunikacyjnej przedsiębiorstw 101

Joanna Dmitruk

Relacje inwestorskie – nowoczesne metody komunikacji
spółek publicznych z uczestnikami rynku kapitałowego 113

Anna Sieczko, Leszek Sieczko

Systemy komputerowe wspomagające pracę rolników
i doradców rolniczych 125

Wstęp

Komunikowanie jest obecne w życiu społeczeństw od czasu organizowania pierwszych struktur. Dziś trudno wyobrazić sobie ich funkcjonowanie bez porozumiewania się i wymiany informacji. Przy wykorzystaniu klasycznych środków masowego przekazu (prasy, radia i telewizji) rozwinęły się i nabrały nowego wymiaru takie formy komunikowania masowego, jak: propaganda społeczna oraz polityczna, public relations czy reklama, stwarzając pole aktywności dla szerokiej rzeszy specjalistów i praktyków. Potrzeba szybkiego i łatwego przekazu informacji istniała od zawsze. Najpierw rolę tę spełniały wszelkiego rodzaju pisma (rozporządzenia oraz przekazy ustne), później szybko rozwijające się formy prasowe. W drugiej połowie XIX wieku w Stanach Zjednoczonych rozpoczęła się kariera radia, wiek XX przyniósł gwałtowny rozwój telewizji, a w ostatnich dziesięcioleciach pojawił się nowy kanał komunikacyjny – Internet.

Dodatkowo urynkowanie gospodarki polskiej na początku lat 90-tych XX wieku spowodowało zmianę funkcjonowania podmiotów i jednostek gospodarczych. Konieczne stało się uruchomienie procedur przeobrażających dotychczasowe relacje ekonomiczne i wprowadzających zupełnie odmienne zasady funkcjonowania gospodarki. Docenianie gry rynkowej oraz otwarcie gospodarki polskiej na świat spowodowało wzrost zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstw tym, jak firma jest postrzegana przez otoczenie zewnętrzne i własnych pracowników. Ważne stało się podejmowanie zintegrowanych działań komunikacyjnych dla ugruntowania pozycji rynkowej firmy i budowania pozytywnego wizerunku w otoczeniu. Szczególną rolę spełniają w tym zakresie środki masowego przekazu.

W pracy podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: jaka jest rola kreatywności i dialogu w budowaniu relacji między menedżerami i pracownikami? jakie cechy i umiejętności społeczne przywódcy decydują o sukcesie w kierowaniu firmą? w jaki sposób przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną oraz jakie nowe narzędzia komunikacji wykorzystują one w kontaktach z klientami?

Praca składa się z trzech części. Są nimi: I. Społeczny wymiar komunikowania instytucjonalnego, II. Public relations w rozwoju przedsiębiorczości, III. Nowe narzędzia komunikowania przedsiębiorstw z klientami.

W części pierwszej zwrócono uwagę na relacje między jednostką a zespołem oraz rolę dialogu w tym procesie, przybliżono cechy i umiejętności społeczne przywódców oraz ich znaczenie w funkcjonowaniu organizacji, a także formy komunikacji istotne w skutecznej motywacji pracowników.

Część druga monografii dotyczy roli public relations w rozwoju przedsiębiorczości. Przedstawiono w nim nowe metody mierzenia skuteczności działań public relations oraz znaczenie wizerunku w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

W części trzeciej zaprezentowano nowe narzędzia komunikacji przedsiębiorstw zorientowane na klienta, omówiono metody komunikacji spółek publicznych z uczestnikami rynku kapitałowego oraz systemy komputerowe wspomagające pracę rolników i doradców rolniczych.

Uwzględnione w publikacji obszary problemowe nie oddają całej złożoności procesów komunikowania, tym bardziej iż większość problemów została w publikacji tylko zasygnalizowana. Mogą one stanowić inspirację do dalszych poszukiwań badawczych.

Pragnę podziękować Autorom za trud przygotowania opracowań, Recenzentom za wkład pracy w podniesienie jakości zamieszczonych w monografii artykułów, Pracownikom i Doktorantom Katedry Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa za poświęcony czas i pomoc w przygotowaniu niniejszej publikacji.

Dr hab. Krystyna Krzyżanowska, prof. SGGW

Część I

Spółeczny wymiar komunikowania instytucjonalnego

Franciszek Kampka
Wydział Nauk Humanistycznych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Kreatywność w przedsiębiorstwie – pomiędzy jednostką a zespołem

Creativity in enterprise – among individuals and teams

Wstęp

Firmy, które odnoszą sukces, a więc ludzie, którzy za tym sukcesem stoją, dysponują jedną zasadniczą cechą: umiejętnością przewidywania zmian, dostrzegania ich i dostosowywania się do nich bądź nawet ich wyprzedzania. Przez dziesięciolecia intensywnego rozwoju technologii przemysłowej decydującymi czynnikami dla powodzenia przedsiębiorstwa była wydajność osiągnięta dzięki masowej produkcji, specjalizacji pracy, obcinaniu kosztów, szybkiej adaptacji nowych metod produkcji, a także efektywny marketing masowy, biegłość finansowa i kwalifikacje zawodowe pracowników. Koniec XX wieku przyniósł zasadniczą zmianę. I choć dziś trudniej niż kiedykolwiek wcześniej wyrokować o możliwych kierunkach rozwoju, prawdopodobnych tendencjach, trendach, zjawiskach, pewne przesłanki pozwalają na przypuszczenie, co decydować będzie o sukcesie przedsiębiorstwa w najbliższej przyszłości. Przede wszystkim będzie to umiejętność decentralizowania władzy, rozpraszania jej. Co jednak istotne, towarzyszyć temu musi wzrost samodyscypliny. Innymi słowy chodzi o zastąpienie odgórnych biurokratycznych nakazów, zinternalizowanymi zasadami, wynikającymi ze wspólnych aspiracji, wartości czy wizji. Wiąże się z tym nowy charakter relacji podległości i nowe metody budowania zespołu. Kierowanie nie ma być wymuszaniem posłuszeństwa czy podporządkowania, ale polegać ma na wyzwaniu chęci dobrowolnego przyłączenia się do grupy, dobrowolnego poddania się kierownictwu. To wymaga jednak zmiany zarządzania. Zarządzania, które dziś w większym niż dotąd stopniu opierać się musi na myśleniu systemowym i komunikacji¹.

¹ W. O'Brien: Po co budować organizację uczącą się (perspektywa dyrektora). W: Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się. Peter M. Senge i in., Przeł. G. Łuczkiwicz. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 28.

Kapitał ludzki podstawą rozwoju przedsiębiorczości

Jak wiadomo w przedsiębiorstwie wyróżnić można cztery główne rodzaje komunikacji². Po pierwsze, są to przede wszystkim komunikaty związane bezpośrednio z wykonywaną pracą, konkretnymi zadaniami. Inny rodzaj komunikacji nazwać można porządkowym, zaliczyć należy tu wszelkie informacje dotyczące spraw socjalnych (przydział miejsc na parkingach, odbiór kart, możliwości wykupu obiadu itd.), kadrowych (kto gdzie zostaje przeniesiony, kto awansował), jednym słowem większość wiadomości, jakie zawierają zakładowe gazetki, tablice ogłoszeniowe i tym podobne środki przekazu. Dla strategicznego rozwoju firmy duże znaczenie mają dwa pozostałe typy komunikacji. Żaden z nich nie wpływa bezpośrednio na bieżącą działalność przedsiębiorstwa, ale obydwa są niezbędne, by organizacja mogła trwać i rozwijać się. Chodzi o integrację ludzi tworzących firmę, wiązanie pracowników z wartościami, wizją i celami przedsiębiorstwa. Ten rodzaj komunikacji nadaje wykonywanej pracy znaczenie, pokazuje ją w szerszym kontekście, a przez to prowadzi do większego zaangażowania. I wreszcie ostatni rodzaj komunikacji – obejmujący wszelkie przekazy dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tym nurcie mieszczą się debaty prowadzące do nowych rozwiązań, dyskusje w poszukiwaniu nowych koncepcji.

M. Crozier analizujący możliwości rozwoju współczesnych organizacji pisze o konieczności zmiany metafory, która narzuca nam sposób myślenia o rzeczywistości. Chodzi o wyobrażenie szefa przedsiębiorstwa jako architekta wznoszącego według określonych planów budowlę, jaką jest firma. Błąd tego obrazu polega na tym, że przedsiębiorstwo nie jest czymś zewnętrznym w stosunku do pracujących w nim ludzi. Wręcz przeciwnie – każda organizacja to przede wszystkim ludzie, którzy ją tworzą, stosunki pomiędzy nimi, wypracowane przez nich zwyczaje, zasady, reguły³.

Aby relacje międzyludzkie mogły rozwijać się służąc organizacji, którą kształtują, konieczne jest porozumienie. Ono zaś wymaga dobrego rozpoznania wszystkich uczestników procesu komunikacji. Nieznajomość adresata przekazu grozi błędnym sformułowaniem lub niewłaściwym odczytaniem komunikatu. Współczesny człowiek, żyjący w sytuacji zmiany społecznej i kulturowej, zmuszany jest do ciągłego samookreślania się. Elastyczny i płynny rynek pracy także wymusza stałe dopasowywanie się do kolejnych reguł i zmiany ról. Coraz więcej możliwości wyboru, jeśli chodzi o społeczne przynależności i kulturowe odniesienia, rozszerzenie spektrum społecznych kontekstów egzystencji jednostki, sprawiają, że tożsamość „jako koncepcja siebie jest zbudowana przez jednostkę,

² K. Weinstein: Komunikowanie się. W: Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą. Red. naukowa D. M. Stewart, Przeł. A. Ehrlich. Państwowe Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 322-341.

³ M. Crozier: Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego. Przeł. K. Bolesta-Kukułka. Państwowe Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 1993, s. 163.

a nie jej nadawana, jest zadaniem realizowanym przez jednostkę”⁴. W samym terminie tożsamość mieszczą się dwa przeciwstawne znaczenia. Tożsamość to jednocześnie to, co łączy mnie z innymi, jak i to, co mnie od nich odróżnia. Jeśli budowanie tożsamości oznacza zdobywanie wiedzy o sobie, nie ulega wątpliwości, że odbywa się to przede wszystkim w kontaktach z innym ludźmi. Wykorzenienie i fragmentaryczność to powtarzające się w wielu pracach określenia współczesnej tożsamości. Porównując dawniejsze i obecne strategie budowania tożsamości, zauważyć można zastępowanie wspólnotowości indywidualizmem, ale co za tym idzie – w miejsce zaufania wynikającego ze stałości struktury społecznej, mamy do czynienia z niepewnością. Zmiana ta wymaga od jednostek przedsiębiorczości w miejsce dawnej postawy roszczeniowej i innowacyjności zamiast wcześniejszego konserwatyzmu. Jednocześnie przeważające dawniej podporządkowanie (grupie, warunkom zewnętrznym itd.) wypierane jest przez poczucie podmiotowości⁵. Tożsamość jednostki tworzona jest w relacjach z innymi. Jej budowie służą wzorce kulturowe, wartości i istniejące w danej strukturze społecznej modele ról. I choć podstawowe zręby tożsamości tworzone są w socjalizacji pierwotnej, w domu rodzinnym, to kształtowana jest ona w dużej mierze w trakcie socjalizacji wtórnej, na przykład poprzez relacje w środowisku pracy.

Kiedy zmieniają się ludzie, zmienić się może organizacja. Niewątpliwie zaś zmiany technologiczne i rewolucja komunikacyjna, której doświadczamy, wpływają nie tylko na świat otaczający człowieka, w tym jego środowisko pracy, ale także na samego człowieka. Nowe sposoby komunikowania się, rozwój Internetu sprawiają, że najmłodsze pokolenie pracowników zdecydowanie różni się od pokolenia najstarszego. Oto w jednym zakładzie pracy spotykają się ludzie w wieku lat 55, 35 i 25. Każde z tych pokoleń ma inne wyobrażenie o pracy, inaczej podchodzi do swojej kariery zawodowej, inaczej wreszcie traktuje zespół, w którym pracuje.

Analizy dotyczące relacji między generacjami w Stanach Zjednoczonych i dyskusje na temat pokolenia *baby boom*, generacji X i generacji Y pokazują różnice w sposobie podejścia do pracy i zarządzania⁶. Dla ludzi urodzonych w latach 1946-1960 (amerykańskie pokolenie *baby boom*) praca jest tym, co określa ich tożsamość. Model ich kariery to związanie z jednym miejscem pracy i stopniowe awansowanie. Często praca stawiana jest przez nich na pierwszym miejscu, pracownik traktowany jest jako gracz zespołowy, lojalny wobec firmy, w której zasady postępowania są wypracowane i oczywiste. Dla pokolenia z lat 1960-1978 (pokolenie X) celem jest nie tyle sukces, pieniądze i uznanie, co dobre

⁴ I. Szlachcicowa: Trwanie i zmiana: międzygeneracyjne różnice w strategiach opracowywania zmiany społecznej. W: Zmiana a tożsamość. Red. naukowa I. Szlachcicowa. Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 13.

⁵ Tamże, s. 17.

⁶ K. Ritchie: Marketing to Generation X. The Free Press, New York 1995; R. Hicks, K. Hicks: Boomers, X-Ers, and Other Strangers. Tyndale House Publisher, Wheaton Illinois 1998.

życie. Ludzie ci cenią niezależność i indywidualny rozwój. W miejsce bezdyskusyjnego poddawania się zasadom zakorzenionym w organizacji oczekują większej kontroli nad powierzonymi im zadaniami. Zmieniają miejsca pracy, nie wiążą się z jedną firmą. Osiągnięcie dobrej pozycji oznacza dla nich wytrwanie przy swoich przekonaniach i zdobycie różnorodnych doświadczeń. I wreszcie pokolenie dopiero wchodzące na rynek pracy, tzw. pokolenie Y, urodzeni po roku 1978. Dla nich sukces jest możliwy do osiągnięcia niemal od razu. Są gotowi ciężko pracować, uczyć się, ale jednocześnie dużo szybciej niż przedstawiciele wcześniejszych pokoleń, czują się ekspertami w swojej dziedzinie. Pokolenia te różnią się między sobą w podejściu do komunikacji. Pokolenie najstarsze wybiera formalny, wertykalny system przekazywania informacji, a jednocześnie nie chce wiedzieć wszystkiego, chce być tylko dobrze poinformowane. Pokolenie X kładzie nacisk na ciągły przepływ dwustronnej komunikacji i jej szczerość. Najmłodszy muszą być ciągle w kontakcie, rozmawiają o wszystkim i chcą wiedzieć o wszystkim. Dla najstarszego pokolenia ludźmi godnymi zaufania są ci, którzy przedstawiają pełną analizę, zespół zaś jest czymś cennym, ale to indywidualny wkład posuwa pracę do przodu. Pokolenie X ceni ludzi nowatorskich, wierzy w skuteczność zespołu, pod warunkiem, że panuje w nim rodzinna atmosfera i ludzie nie tylko pracują razem, ale także razem się bawią. Pokolenie Y ufa ludziom wyluzowanym i nadającym na tych samych falach, zespół traktuje jako coś więcej niż sumę indywidualnych wkładów⁷. Te – siłą rzeczy upraszczające – zestawienia pokazują ogrom wyzwań, przed jakimi stają współcześni przedsiębiorcy i pracodawcy, chcący odnieść sukces. Wymaga on bowiem od liderów umiejętności jednoczenia ludzi o diametralnie różnych oczekiwaniach i stylach działania, różnice te zaś, przekładające się na konkretne zachowania, rodzić mogą liczne konflikty. Doświadczony pracownik uważający się za eksperta w swojej dziedzinie konfrontowany jest nagle z młodym człowiekiem, któremu wydaje się, że wszystko można osiągnąć szybko. Dodatkowo okazuje się, że środowisko, w którym toczy się gra, jest znacznie bliższe i bardziej zrozumiałe właśnie dla tego młodego człowieka, a doświadczony pracownik czuje, że jego wiedza i umiejętności zdają się tracić wartość w świecie, w którym wszystkiego można się dowiedzieć, korzystając z Internetu. Przed liderem staje więc zadanie nie tylko zintegrowania pracowników z misją i kulturą firmy, ale także zapobieżenia konfliktom, u źródeł których nierzadko tkwi obawa przed deprawacją czy utratą twarzy.

Kreatywność nową formą bogactwa

Kreatywność to jedno ze słów-kluczy współczesności. Umiejętność kreatywnego myślenia, innowacyjność to jedne z najbardziej pożądanых cech

⁷ S. Hamlin: Jak mówić, żeby nas słuchali. Komunikacja we współczesnym miejscu pracy. Przeł. S. Jaśkiewicz-Budek. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008, s. 30.

dzisiejszych menedżerów⁸. Co kryje się pod tymi pojęciami? Wydaje się, że do atrybutów kreatywności zaliczyć można między innymi ponadprzeciętną wrażliwość na problemy. Odkrycie punktu spornego, niedookreślonego, kłopotliwego jest pierwszym etapem procesu rozwiązania problemu. Kontynuowanie tego procesu możliwe jest zaś jedynie wówczas, gdy pojawia się dążenie do wielostronnego spojrzenia na dane zagadnienie. Kreatywny lider nie rości sobie pretensji do całościowej i pewnej wiedzy, nie uznaje żadnej opinii za niepodważalną, a żadnej interpretacji za jedyną poprawną. Jest przeciwnikiem formalnych autorytetów, ceni jedynie dowiedzione kwalifikacje. Kreatywność jest szczególnym splotem dużej pewności siebie i jednocześnie dużej pokory. Zgoda na przyjęcie innych punktów widzenia oznacza bowiem również zgodę na założenie, że lider może się mylić, co wymaga z kolei odporności na frustrację, która może pojawić się, gdy znalezienie dobrego rozwiązania jest bardzo trudne, a wszystkie propozycje po zweryfikowaniu są stopniowo odrzucane. Świadomość własnej osobowości, własnych możliwości, zwłaszcza twórczych, wysoki potencjał energii, autarkiczne przetwarzanie rzeczywistości, skłonność do zachowań nonkonformistycznych, silna wewnętrzna motywacja, otwartość na nowe doświadczenia to niewątpliwie cechy sprzyjające innowacyjnemu myśleniu. Kreatywność wymaga także pewnej dozy introwertyczności – gromadzący różnorodne spostrzeżenia i opinie lider musi umieć odciąć się od zewnętrznych bodźców, aby niezależnie od nich, w skupieniu poszukiwać własnych rozwiązań⁹.

Nieprzypadkowo odnaleźć można wiele analogii w opisie idealnego kreatywnego menedżera i charakterystykach wyjątkowych wynalazców i odkrywców, czyli sprawdzonych już innowatorów. Pewna żywość myśli, intelektualna czy umysłowa ruchliwość, na którą składa się inteligencja, logika, pamięć, zdolność koncentracji i abstrakcyjnego myślenia nakazuje im gromadzić informacje, analizować je i zestawiać, a przez to pogłębiać fachową wiedzę, reorganizować dotychczasowe struktury, konstruować nowe modele. Filarem, który umożliwia takie działanie, jest odwaga, która pozwala płynąć pod prąd, nie bać się zdecydowanych rozstrzygnięć, budować śmiało podobieństwa oraz formułować konstruktywną krytykę. Trzeba przecież pamiętać, że – jak pisał W. Trotter - „Umysł ludzki tak niechętnie znosi cudze koncepcje jak organizm obce białko, reaguje też na nie równie energicznie. Nie będzie chyba przesadnym stwierdzenie, że nowe koncepcje są najszybciej działającymi antygenami, jakie zna nauka”¹⁰.

Wspomniana umysłowa ruchliwość owocuje bogactwem myśli i różnorodnością, sprzyja uważnej obserwacji, ale tym, co pozwala przekuć zdobyte doświadczenia na konkretne działania jest samodyscyplina, umiejętność

⁸ M. Novak: *Business as a Halling: Work and the Examined Life*. The Free Press, New York 1996, s. 119-125.

⁹ K. Ladensack: *Kreativität im Management*. I. H. Sauer Verlag, Heidelberg 1992, s. 13-36.

¹⁰ W. I. B. Beveridge: *Sztuka badań naukowych*. Przeł. L. Żebrowski, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1960, s.148.

porządkowania, ustanawiania kryteriów, wreszcie - wytrwałość. Nowe pomysły powstają najczęściej wówczas, gdy korzysta się z różnorodnych, dziś powiedzielibyśmy – interdyscyplinarnych – zasobów pamięci i doświadczeń. Odkrycie i późniejsza realizacja nowych rozwiązań polega zwykle na powiązaniu nowych spostrzeżeń lub koncepcji z już przyjętymi. Innowacyjność wymaga dużej niezależności. Emocje i fantazja, pozornie odległe od zestawu niezbędnych atrybutów idealnego menedżera, którego celem jest planowe i zdroworozsądkowe działanie, w rzeczywistości w dużej mierze decydują o powodzeniu w dążeniu do założonych celów. Chociażby entuzjazm dla postępu, niezadowolenie z dotychczasowego stanu rzeczy są pobudką do osiągania pewnych celów i dają siłę wytrwania w obliczu najrozmaitszych przeszkód. Przestrzenią, w której wyraża się ludzka indywidualność jest na pewno wyobraźnia oraz intuicja. XIX-wieczny angielski pisarz J. Masefield pisał: „Człowiek składa się z ciała, umysłu i wyobraźni; jego ciało jest niedoskonałe, jego umysł zawodny, ale jego wyobraźnia uczyniła go znakomitym”. Niezależność myśli jest podstawą wyobraźni i intuicji, intuicja zaś jest nieświadomą inteligencją, która prowadzi do wiedzy bez rozumowania lub wnioskowania. Przypomina ona iskrę, błysk pozwalający na natychmiastowe zrozumienie lub poznanie bez rozsądnego przemyślenia.

Nierzadko źródłem takiego błysku jest kontakt z innymi ludźmi. Relacje z innymi to kolejna przestrzeń, w której szukać należy wymogów, jakie spełnić musi kreatywny lider. Zrozumienie siebie prowadzić powinno go ku zrozumieniu innych, od kreatywnego menedżera oczekuje się łatwości współzycia z ludźmi, umiejętności organizowania zespołów, przekonywania innych. Jedną z najbardziej owocnych form spotkania z innymi jest dyskusja. Stanowi ona podniecie dla myśli, dyskusja nawet z osobami, którym dany problem jest zupełnie obcy, nierzadko umożliwia wyrwanie się z jałowego kierunku myślenia, jest impulsem, który kieruje w stronę rozwiązania.

Spotkanie i dialog jako źródło kreatywności

Miejsce pracy jest przestrzenią, w której człowiek stale spotyka się z innymi ludźmi: kolegami, współpracownikami, przełożonymi, klientami. Dzięki tym spotkaniom może poznać samego siebie, gdyż inni są zwierciadłem, w którym się przeglądamy, aby się porównać, lepiej poznać siebie i innych. Przy czym warto pamiętać, że ludzie niepewni swej tożsamości, nie potrafiący określić miejsca, grupy, kultury, do której przynależą, mogą najłatwiej ulec pokusie utożsamienia innego z wrogiem. Niebezpieczeństwo takie nasila się też w kontekście nieustannej rywalizacji, z czym częstokroć mamy do czynienia w środowisku pracy. Współczesny człowiek wielokrotnie zmieniający miejsce pracy często konfrontowany jest z grupą, która jest dla niego obca, do której dopiero stara się dołączyć.

Obcy to ci, którzy są nam nie znani, różnią się od nas i z którymi stykamy się po raz pierwszy. Spotkaniu z innym towarzyszy lęk. Jak udowadniają liczne badania i eksperymenty psychologiczne, lęk ten ma kilka przyczyn. Boimy się, że ucierpi nasz obraz samego siebie. Jesteśmy niepewni, jak nieznaną osobę się zachowa, czy nie będzie chciał nas wykorzystać lub zdominować, nie potrafimy przewidzieć jego reakcji, odczytać intencji. A jednocześnie boimy się, że zostaniemy odrzuceni, niezaakceptowani, ocenieni według stereotypów, choć my sami również w zetknięciu z innym do stereotypów się uciekamy.

Przedsiębiorstwo jest miejscem, w którym indywidualny wkład każdego z pracowników uzyskuje większą moc, kiedy staje się częścią zespołu pracującego nad konkretnym zadaniem. Efektywna współpraca pojawia się, gdy jednostki otwierają się na spotkanie z innymi, są gotowe do podjęcia dialogu. W pracy, podobnie jak w wielu innych życiowych sytuacjach kooperacja i dialog wymagają wysiłku, a nawiązanie ich napotyka często trudności. M. Buber, który wielokrotnie pisał o wartości spotkania, wskazuje na problemy, które utrudniają podjęcie dialogu. Jednym z nich jest pozorowanie, a więc troszczenie się przede wszystkim o to, jakie wrażenie wywieramy na innych, koncentrowanie się na wizerunku, jaki chcemy im zaproponować. Przeciwnością takiego „życia z obrazu” jest pokazywanie w kontaktach z innymi, kim naprawdę jesteśmy. Wymaga to, rzecz jasna odwagi, skłonność do ukrywania się za maską jest zrozumiała, gdyż wynika z ludzkiej potrzeby uzyskania potwierdzenia w oczach innych, co – jak nam się wydaje – będzie łatwiejsze, gdy pokażemy się innym z tej, naszym zdaniem, lepszej strony. Buber uleganie pozorowi nazywa „prawdziwym tchórzostwem człowieka, opieranie się mu, prawdziwym męstwem”¹¹. Natężona rywalizacja i tworzenie tymczasowych zadaniowych grup, z jakimi mamy często do czynienia w rozmaitych firmach, sprzyja pokusie ulegania pozorom i celowego ich tworzenia.

Nie zawsze jesteśmy świadomi naszych procesów poznawczych, ulegamy naszym nawykom i pozwalamy im się prowadzić, korzystając niejako z funkcji poznawczego autopilota. Psychologowie wyróżnili szereg mechanizmów uruchamianych przez jednostki w procesie interakcji, wiele z nich raczej utrudnia niż ułatwia prawdziwe spotkanie z innym. Spotkanie zakładające otwartość i pragnienie zrozumienia. Jedno z głównych założeń symbolizmu interakcyjnego głosi, że nie istnieje obiektywny świat osób, wszyscy nieustannie interpretujemy się wzajemnie i zgodnie z przyjętą interpretacją modyfikujemy nasze zachowania. „Nie istnieje jakaś »niezmienna rzeczywistość« drugiej osoby, oczekująca na nasze odkrycie. Cechy, jakie przypisujemy innym, są oparte na dostępnych nam wskazówkach oraz na niepowtarzalnym sposobie, w jaki je interpretujemy. Nasza percepcja drugiej osoby, choćby wydawała się pewna, jest oparta na ciągłej

¹¹ M. Buber: *Ja i Ty*. Wybór pism filozoficznych. Przeł.: J. Doktor. Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1992, s.144.

niepewności”¹². Wiele nieświadomych zabiegów – jak chociażby ukryte teorie osobowości (kiedy przypisujemy innym wiele dodatkowych cech na podstawie nielicznych, które znamy), korzystanie ze skryptów sytuacyjnych (czyli przewidywanie reakcji innych, odgadywanie ich motywacji, opierając się na podstawie wcześniejszych podobnych sytuacji), etykietowanie, kategoryzowanie, generalizowanie – wszystko to, ułatwiając nam kontakt z innymi, jednocześnie utrudnia jego pogłębienie.

Tym, co utrudnia mi lub uniemożliwia słuchanie partnera, będące przecież warunkiem wstępnym jakiegokolwiek efektywnej kooperacji, jest stereotyp, który deformuje postrzeganie innego. Stereotypy działają obustronnie; jeżeli traktujemy je jako krzywdzące dla osób i grup objętych stereotypowym obrazem, to oczywiście mamy rację, racja ta jest jednak tylko częścią prawdy. Uzupełnić ją trzeba, wskazując na to, jak bardzo stereotyp zuboża nas samych, w pewnych zaś sytuacjach nawet nam zagraża. W społeczeństwie pluralistycznym przedstawiciele różnorodnych grup ze szczególną łatwością konstruują stereotypy i posługują się nimi, gdyż są one narzędziem symplifikacji nadto skomplikowanego obrazu rzeczywistości oraz ułatwiają komunikację z przedstawicielami własnej grupy.

Dialog gwarantuje zachowanie swojej specyfiki, a zarazem wzajemne zrozumienie. Dążenie do współdziałania nie oznacza przecież nigdy bezbarwnej jednolitości ani przymusowej uniformizacji. Podjęcie dialogu jest trudne. Od uczestników wymaga otwartości i spełnienia podstawowego założenia, jakim jest poszukiwanie tego, co prawdziwe, dobre i sprawiedliwe dla każdego, dla nas i dla tych, których nazywamy obcymi. Dlatego tak wielką uciążliwością dla wielu menedżerów i pracowników są częste i czasochłonne narady, które nie przynoszą oczekiwanych rozwiązań i nie sprzyjają innowacyjności, ponieważ nie opierają się na tym, co stanowi niezbędny warunek zaistnienia twórczego i owocnego dialogu: na wzajemnej akceptacji i otwarciu, wymaga od uczestników jasnego formułowania własnego komunikatu.

Nawet najszczersze i najpełniejsze wsłuchanie się w głos partnera nie pomoże, jeżeli i on, i my sami nie będziemy formułować swych myśli w sposób przejrzysty i jednoznaczny. Jasność i zrozumiałość łączą się z intencją wejścia w świat pojęć naszego rozmówcy. Najczęstszy typ nieporozumień, z jakim spotykamy się w dyskusji i dialogu, wynika z nietożsamości języków, którymi posługują się partnerzy. Filozofowie języka wyróżnili powierzchnię i głęboką strukturę języka, przy czym ta pierwsza jest bezosobowa, stosunkowo łatwo przekazywalna i obejmuje zasoby leksykalne oraz gramatykę danego języka narodowego. Druga zaś jest uwikłana w doświadczenie konkretnego podmiotu lub niewielkiej społeczności, takiej jak rodzina czy mieszkańcy małej miejscowości, obejmuje pewne sposoby życia i specyficzne „gry językowe” (jak je nazywał Wittgenstein), w których ludzie wyrażają swoje doświadczenia, hierarchię

¹² W. W. Wilmot: *Transakcyjna natura spostrzegania osoby*. W: *Mosty zamiast murów*. Podręcznik komunikacji interpersonalnej. Red.: J. Stewart. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 193.

wartości, aspiracje, kompleksy itp. Nieprzystawalność owych głębokich struktur języka, odrębnych niemal dla każdego z nas, generuje różnorodne konflikty, które wszakże tracą swą ostrość i wreszcie całkowicie nikną, gdy ludzie stają się sobie bliżsi, gdy uczestniczą w swoich sprawach i problemach, zyskują wspólne doświadczenie¹³. W komunikacji w miejscu pracy ważne miejsce zajmuje tzw. zawodowy żargon. Jego użycie wydaje się rozpraszać językowe niejasności. Niemniej jednak procesy komunikacyjne, które przyczyniają się do wzrostu kreatywności, a co za tym idzie – zwiększenia potencjału rozwojowego formy wychodzą poza profesjonalny żargon, świetnie sprawdzający się w zawodowej codzienności. Sformułowanie misji przedsiębiorstwa, wypracowanie idei i celów, które zjednoczą i zmotywują pracowników wymaga odwołania się szerszego kontekstu. I tu już pamiętać trzeba o zasadzie relatywizmu językowego, która głosi, że język determinuje sposób postrzegania świata¹⁴, a zatem rozmawiając z innym, obcuje się z kimś, kto w tym samym momencie widzi świat odmiennie i inaczej go rozumie.

W tym miejscu wypada podkreślić zależność pomiędzy postulatami jasności własnego przekazu a wymogiem wzajemnej akceptacji i wsłuchania się w głos partnera. Dopóki on do mnie nie dotrze, z nim zaś bodaj częściowe informacje dotyczące jego świata i właściwej mu „struktury głębokiej” języka, dopóty nie mam szans na odnalezienie odpowiedniego kształtu własnego przekazu. Aby zrozumieć i być zrozumianym, muszę wejść w świat rozmówcy i udostępnić mu swój, zachowując przy tym świadomość, iż żaden z tych światów nie podlega absolutyzacji, iż każda „struktura głęboka” języka zaświadcza zaledwie o jednej strefie poznania rzeczywistości - tej, która dostępna jest dla konkretnego podmiotu. Gdy zechcemy własne doświadczenie uogólniać i nadawać mu rangę uniwersalnie obowiązującej wiedzy, tracimy możliwość komunikacji. W praktyce objawia się to niezdolnością do nawiązywania do wypowiedzi rozmówcy, traktowaniem dialogu jako „monologu w odcinkach”, kiedy nasze kolejne wypowiedzi za punkt wyjścia przyjmują zawsze porzuconą myśl wypowiedzi poprzedniej, gdy okazujemy się głusi na doświadczenia i racje interlokutora, które nieraz rozpaczliwie usiłuje nam przekazać. Pozory dialogu maskują wówczas zimną obojętność i lekceważenie rozmówcy.

Dialog nie jest wymianą zdań ani luźną pogawędką, w której interlokutorzy jedynie podtrzymują niezobowiązujące formy kontaktu, czyniąc zadość wymogom kurtuazji. Nie jest też zdawkowym przekazywaniem danych statystycznych, analiz i prognoz. Najczęściej mamy do czynienia z wiązką równoczesnych, mimowolnie interferujących ze sobą, monologów. Nie jest to dialog, bo nikt nikogo nie słucha, nikt nie wkłada najmniejszego wysiłku w zrozumienie tego, co mówi człowiek obok, nikt wreszcie nie nawiązuje do tego,

¹³ L. Wittgenstein: *Dociekanie filozoficzne*. Przeł.: B. Wolniewicz. PWN, Warszawa 1972, s. 26; M. Heller: *Wszechświat i Słowo*. Znak, Kraków 1981, s. 134.

¹⁴ B. Lee Whorf: *Język, myśl i rzeczywistość*. Przeł.: T. Hołówka. Wydaw. KR, Warszawa 2002, s. 297.

co mówią inni. Bez słuchania niemożliwy jest jakikolwiek kontakt i wymiana myśli. Oczywiście, słuchania nie należy tu pojmować jako zmysłowej percepcji określonych sygnałów akustycznych; jest ono raczej postawą otwarcia i gotowością do modyfikacji dotychczasowych przeświadczeń, pokornym uznaniem, iż nie jestem posiadaczem wszelkiej możliwej wiedzy. W akcie słuchania dobrowolnie otwieram przestrzeń mojego „ja” i pozwalam partnerowi dialogu na to, by do niej wkroczył i wzbogacił swoim słowem, gotów jestem przyjąć i zasymilować to słowo, a przez nie stać się w pewnym sensie kimś innym, niż byłem przedtem, włączyć inność rozmówcy we własną tożsamość po to, byśmy obaj zbliżyli się do znalezienia rozwiązania trapiącego nas problemu¹⁵. Jak pisze na temat metod przywódczych J. Welch: „przywódcy muszą pytać, dopytywać się z ciekawością, która graniczy ze sceptycyzmem i sprawić, by odpowiedzi przekuwano w czyny”¹⁶. Kreatywny lider umie prowokować do dyskusji, ale by przynosiła ona pożądane skutki, konieczne jest stworzenie warunków, w których możliwe jest podjęcie dialogu. Niezbędne dla dialogu słuchanie równa się odrzuceniu wszelkich form narcyzmu, które w różnym stopniu charakteryzują każdego z nas. Otwierając się na drugiego człowieka, wychodzę z ograniczającej mnie orbity własnej subiektywności i ryzykuję zetknięcie z rzeczywistością. Narcyzm, będący po prostu psychoanalitycznym pseudonimem próżności, nie pozwala mi na to zetknięcie i zakłamuje świat realny, podpowiadając, iż prawdziwa jest jedynie sfera moich myśli i uczuć. Jak w greckim micie, Narcyz znajduje w świecie zewnętrznym własne odbicie i interesuje go on tylko w takiej mierze, w jakiej potwierdza jego wyobrażenia o sobie. Jeśli nie przełamie tej dobrowolnej izolacji i nie nawiąże dialogu z rzeczywistością, stanie się całkowicie bezbronny wobec świata, który przecież - niezależnie od naszych przeświadczeń na ten temat - istnieje naprawdę¹⁷.

Przedsiębiorstwo to świat codziennych spotkań i interakcji. Dlatego też dążenie do jakichkolwiek zmian w środowisku pracy, pragnienie zmobilizowania ludzi wokół nowej idei czy kolejnego zadania, wymaga znajomości codziennych realiów środowiska. Przywoływany już M. Crozier przestrzega przed złudzeniem, że realia te można poznać poprzez badania opinii czy badania motywacji. Wyrwane ze społecznego kontekstu odpowiedzi nie oddają bowiem procesów ścierania się wartości, nie pozwalają na zrekonstruowanie reguł gry społecznej wypracowanych w danym przedsiębiorstwie. M. Crozier przypomina też, że skargi pracowników na brak komunikacji w firmie nie oznaczają braku zakładowej gazetki, ale świadczą o poczuciu, że nikt ich nie słucha¹⁸. Najczęściej poprawianie komunikacji w przedsiębiorstwie ogranicza się do zwiększenia ilości

¹⁵ J. Ratzinger: *Wesen und Auftrag der Theologie. Versuche zu ihrer Ortsbestimmung im Disput der Gegenwart*. Einsiedeln, Freiburg 1993 s. 27.

¹⁶ J. Welch, S. Welch: *Jak być liderem*. „Newsweek” 10.04.2005.

¹⁷ E. Fromm: *O sztuce słuchania. Terapeutyczne aspekty psychoanalizy*. Przeł.: R. Saciuk, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1996, s. 164.

¹⁸ M. Crozier: *op. cit.*, s. 168.

jednokierunkowej informacji przekazywanej przez zarządzających. Tymczasem relacje zawiązywane w pracy, współtworzenie zespołu jest okazją szczególnie sprzyjającą innowacyjności. Są dwa tego powody. Po pierwsze, gruntowne zmiany wymagają zespołowego działania. Jednostka nie jest w stanie wprowadzać innowacyjnych pomysłów, jeśli pozostali uczestnicy interakcji nie zmieniają swoich ról. Zespół pozwala także od razu testować w codzienności jakość proponowanych rozwiązań. Po drugie, różnorodność kontaktów nawiązywanych w środowisku pracy, wielość uczestników interakcji tworzy obiecujący fundament dyskusji i wzajemnego słuchania. A to właśnie wzajemne słuchanie pozwala przełamywać lęk przed innymi, lęk, który ogranicza dążenie do zmian i paraliżuje innowacyjność. Słuchanie dostarcza wiedzy, jaką daje nie tylko różnorodność ludzkich reakcji, ale przede wszystkim zetknięcie się i konkurowanie ze sobą odmiennych punktów widzenia i interpretacji¹⁹.

Tak jak niezdolność słuchania była skutkiem zawierzenia społecznym stereotypom, tak i niemożność rzeczowego mówienia wynika z uwikłania w niesformułowane (czasem nawet nieuświadomione) przesłanki ideologiczne i przesady, ukryte w językowych kliszach, których nie poddajemy logicznej weryfikacji. Teoretyk dialogu D. Bohm pisał o fragmentacji myśli jako wirusie atakującym wszelkie inicjatywy. Chodzi o powszechne zjawisko kategoryzowania przez ludzi świata według indywidualnych kryteriów. Z czasem te subiektywne klasyfikacje i rozróżnienia jednostki zaczynają traktować jako powszechnie obowiązujące, co utrudnia, a często uniemożliwia współpracę i dialog. To przywiązanie do własnych kategorii ocen i analizy przeszkadza w porozumieniu przedstawicieli różnych dziedzin. W tym tkwią nierzadko przyczyny konfliktów i nieporozumień poszczególnych działów przedsiębiorstw. Menedżerowie z działu marketingu, „przypisani do myślenia”, nie potrafią porozumieć się z pracownikami produkcji, którzy według etykiety, mają przede wszystkim działać. Skutkiem tego jest ciągła obrona własnych racji i próby przekonywania innych o słuszności swego stanowiska w miejsce porozumienia i wspólnego poszukiwania sposobów wyjścia z kryzysowej sytuacji.

Prowadząc dialog, ludzie uczą się razem myśleć. Rozpoznają i stwarzają elementy wspólnej wiedzy, zbiorową wrażliwość, wspólne rozumienie pojęć, emocji i wynikających z nich działań. A jak twierdził D. Bohm, „jeśli obserwuje się korzenie myśli, to same te myśli zdają się zmieniać na lepsze”²⁰. To właśnie zmiana na lepsze jest przecież tym, do czego ma prowadzić kreatywność. Tym, co gwarantuje rozwój jakiegokolwiek przedsiębiorstwa.

¹⁹ M. Crozier: op. cit., s.169.

²⁰ W. Isaacs: Dialog. W: Peter M. Senge i in., Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Przeł.: G. Łuczkiwicz. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 418.

Literatura

- Beveridge W. I. B.: Sztuka badań naukowych. Przeł. L. Żebrowski. Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1960.
- Buber M.: Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych. Przeł.: J. Doktor. Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1992.
- Crozier M.: Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego. Przeł.: K. Bolesta-Kukułka. PWE, Warszawa 1993.
- Fromm E.: O sztuce słuchania. Terapeutyczne aspekty psychoanalizy. Przeł.: R. Saciuk. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1996.
- Hamlin S.: Jak mówić, żeby nas słuchali. Komunikacja we współczesnym miejscu pracy. Przeł.: S. Jaśkiewicz-Budek. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
- Heller M.: Wszelchświat i Słowo. Znak, Kraków 1981.
- Hicks R., Hicks K.: Boomers, X-Ers, and Other Strangers. Tyndale House Publisher, Wheaton Illinois 1998.
- Isaacs W.: Dialog. W: Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Peter M. Senge i in. Przeł.: G. Łuczkiwicz. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Ladensack K.: Kreativität im Management. I. H. Sauer Verlag, Heidelberg 1992.
- Novak M.: Business as a Halling: Work and the Examined Life. The Free Press, New York 1996.
- O'Brien W.: Po co budować organizację uczącą się (perspektywa dyrektora). W: Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się. Peter M. Senge i in. Przeł. G. Łuczkiwicz. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Ratzinger J.: Wesen und Auftrag der Theologie. Versuche zu ihrer Ortsbestimmung im Disput der Gegenwart. Einsiedeln, Freiburg 1993 s. 27n.
- Ritchie K.: Marketing to Generation X. The Free Press, New York 1995.
- Szlachcicowa I.: Trwanie i zmiana: międzygeneracyjne różnice w strategiach opracowywania zmiany społecznej. W: Zmiana a tożsamość. Red.: Irena Szlachcicowi. Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Weinstein K.: Komunikowanie się. W: Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą. Red.: Dorota M. Stewart. Przeł. A. Ehrlich. PWE, Warszawa 1994.
- Welch J., Welch S.: Jak być liderem. „Newsweek” 10.04.2005.
- Wilmot W. W.: Transakcyjna natura spostrzegania osoby. W: Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej. Red.: John Stewart. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Whorf B. L.: Język, myśl i rzeczywistość. Przeł.: T. Hołówka. Wydaw. KR, Warszawa 2002
- Wittgenstein L.: Dociekanie filozoficzne. Przeł.: B. Wolniewicz, PWN, Warszawa 1972.

Streszczenie

Jednym z czynników decydujących o konkurencyjności i możliwościach rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest kreatywność. Stanowi ona pochodną indywidualnych predyspozycji lidera i umiejętnego wykorzystania potencjału zespołu. Niezbędnym warunkiem zaistnienia i wykorzystania kreatywności jest komunikacja oparta na dialogu i otwarciu na innych.

Summary

Nowadays, creativity is one of the main factors that influence enterprise competitiveness and its development abilities. This creativity arises from the individual leader's skills and the ability to make use of team members potential. The crucial condition for creativity to occur and be useful is communication, which is based on dialogue and openness to others.

Krystyna Krzyżanowska

Magdalena Krośnicka

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Cechy i umiejętności społeczne przywódcy i ich znaczenie w funkcjonowaniu organizacji

Features and social abilities of the leader and the importance in organization functioning

Wstęp

Dokonujące się zmiany polityczne, coraz dalej postępujący proces globalizacji powodują zmiany w celach i sposobach funkcjonowania organizacji. Nowe warunki, wymuszają zmianę sposobu zarządzania nie tylko instytucjami, ale przede wszystkim kapitałem ludzkim. Zrozumiała zatem staje się ogromna rola przywódców, menedżerów, którzy są odpowiedzialni za rezultaty działań poszczególnych organizacji. Charakter i dynamika nowych okoliczności zarządzania spowodowały, iż nieodzowne stało się interdyscyplinarne podejście do tej problematyki. Literatura przedmiotu korzysta zatem z dorobku nie tylko nauk ekonomicznych, ale także dziedzin humanistycznych. Na poziomie jednostkowym nieoceniony udział w tematykę przywództwa i zachowań ludzi w organizacji posiada psychologia. Efektem aktywności psychologów jest wiedza na temat uczenia się, motywacji, różnorodności postrzegania, osobowości, emocji czy postaw pracowników i liderów w organizacji. Na poziomie grupowym natomiast socjologia bada system społeczny, w którym jednostki odgrywają swoje role, dzięki czemu przywódcy mogą poszerzać swoją wiedzę na temat związków międzyludzkich w organizacjach formalnych i złożonych. Meritum kierowania stanowią takie elementy, jak: dynamika grup, struktura zespołów, komunikacja czy biurokracja. To właśnie wysiłek socjologów pozwala przybliżyć te treści. Dorobkowi psychologii społecznej zaś zawdzięcza się wiedzę na temat zmiany zachowań, postaw oraz grupowego podejmowania decyzji. Zrozumienie różnic między wartościami, zachowaniami czy postawami przywódców i podwładnych w odmiennych kulturach i organizacjach umożliwi aktywność podejmowana przez antropologów. Problematyka przywództwa stanowi również przedmiot badań politologów. Choć często tego nie dostrzega się, wyniki ich pracy w znacznym

stopniu ułatwiają zrozumienie zachowań ludzi w organizacji nie tylko o charakterze politycznym. Powstanie, podział i porządkowanie władzy, strukturyzacja konfliktów wreszcie manipulacja to wkład politologów w tematykę przywództwa, która jest zagadnieniem skomplikowanym, wymagającym obszernej wiedzy teoretycznej, aby w dalszej kolejności mogła być stosowana w praktyce. Zarządzanie i kierowanie powinno być zatem postrzegane i traktowane jako sztuka przewodzenia ludziom.

Współcześnie coraz trudniej doszukać się ostrych granic między terminami lider (przywódca), a menedżer (kierownik), występuje bowiem dość częste nakładanie się funkcji zarządzania i przewodzenia. Liderem nie trzeba się urodzić, można nauczyć się nim być, jednak niezbędna jest gotowość i ochota do piastowania tej funkcji.

W artykule wyjaśniono różnice między takimi terminami, jak: kierownik, przywódca i lider, omówiono przywództwo transakcyjne, transformacyjne i charyzmatyczne, przybliżono cechy osobowe, umiejętności komunikacyjne, negocjacyjne i motywacyjne przydatne skutecznemu przywódcy oraz ich rolę w funkcjonowaniu organizacji.

Kierownik – przywódca – lider

W języku potocznym, jak i w literaturze przedmiotu zdarza się, że terminy, kierowanie, przewodzenie czy też liderowanie traktowane są tak samo i stosowane jako synonimy. Na wymienne stosowanie terminów kierownik i przywódca zwrócił uwagę T. Pszczołowski¹. Natomiast S. P. Robins² oraz J. A. F. Stoner i Ch. Wankel³ w swoich książkach utożsamiają style kierowania ze stylami przywództwa. Jednak analiza publikacji zajmujących się opisem pracy kierowniczej oraz zmian zachodzących w relacjach przełożeni – podwładni skłania do przyjęcia przeciwnego stanowiska. W ramach niego wyraźnie rozróżnia się pojęcia kierownik, przywódca i lider oraz stosuje je w odniesieniu do osób spełniających określone warunki.

Pojęcie „kierowanie” może być różnie definiowane. J. Zieleniewski⁴ rozpatruje kierowanie w węższym i szerszym zakresie. Przez proces kierowania w szerszym znaczeniu [...] rozumiemy działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje natomiast [...] przez kierowanie w węższym znaczeniu, ściślej kierowanie ludźmi rozumiemy

¹ T. Pszczołowski: Mała encyklopedia prakseologii teorii organizacji. Wydaw. Ossolineum. Wrocław- Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 200.

² S. P. Robins: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998, s. 243 – 254.

³ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1997, s. 385-390.

⁴ J. Zieleniewski: Organizacja zespołów ludzkich. PWN, Warszawa 1982, s. 380-381.

działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje". Według L. H. Habera⁵ kierowanie to „nie tylko eksponowanie stanowiska – pozycji, ale również przewodzenie – umiejętne wpływanie na zachowanie pracownicze i nawiązywanie bezpośredniej współpracy na zasadach partnerstwa”. Natomiast J. A. F. Stoner i Ch. Wankel⁶ określają kierowanie „jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów do osiągnięcia ustalonych celów”. Podobnie istotę kierowania postrzega M. Mroziewski⁷, który twierdzi, że jest to *społeczne działanie wynikające z podziału pracy między różnych wykonawców i podporządkowania opartego na władzy, które po uwzględnieniu parametrów sytuacji zmierza do spowodowania przez kierownika pożądanego zachowań osób kierowanych – członków formalnego zespołu – w celu osiągnięcia ustalonych celów*.

W tradycyjnym ujęciu kierownik zespołu pracowników jest to osoba wyznaczona przez władze organizacji, będąca zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego, posiadająca z tytułu zajmowanego stanowiska odpowiednie uprawnienia decyzyjne i kontrolne. Prowadzi to do hierarchicznego podporządkowania i uzależnienia wykonawców. Kierownik pełni w zespole rolę reprezentanta interesów organizacji, wytycza końcowy cel działania, określa jego ogólny kierunek i sporządza ramową instrukcję wykonywanych czynności oraz dostosowuje w razie potrzeby sposób działania do zmieniających się warunków. Miarą oceny pracy kierownika jest jego zdolność do pobudzania wykonawców do realizacji przydzielanych im zadań⁸.

Uważa się, że termin „przywództwo” jest znacznie węższym niż „kierowanie”. Według C. Sikorskiego⁹ przywództwo jest tylko jedną z funkcji kierowniczych i określane jest jako oddziaływanie na zachowanie innych osób, polegające na ustanawianiu nowych wzorców zachowań, zmianie częstości występowania określonych zachowań oraz dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań. Natomiast w nowszych ujęciach przywództwo traktuje się zarówno jako proces, jak i jako właściwość. Według R. M. Stogdill¹⁰ „*przywództwo polega na nieprzymusowym ukierunkowywaniu i koordynowaniu działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowych celów*”,

⁵ L.H. Haber: Management, zarys zarządzania małą firmą. WPSB, Kraków 1996, s. 126-127.

⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: op. cit., s., 23.

⁷ M. Mroziewski: Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje. Wydaw. Difin, Warszawa 2005, s.15.

⁸ A. Pietruszko-Ortyl, A. Potocki: Przywództwo i style kierowania. W: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia. Red. naukowa A. Potocki. Wydaw. Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 206.

⁹ C. Sikorski: Zachowania ludzi w organizacjach. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 83.

¹⁰ Za R. M. Stogdill W: C. Sikorski: Zachowania ludzi w organizacji. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 83-84.

a przywództwo jako właściwość jest „zbiorem cech osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących takie oddziaływanie z powodzeniem”. Cechy te w istotny sposób wyróżniają prawdziwych przywódców. Modne jest dzisiaj wyróżnianie przywództwa transakcyjnego, transformacyjnego i charyzmatycznego¹¹. Przywództwo transakcyjne opiera się na regule wymiany. Przywódca gwarantuje swoim zwolennikom, że zapewni im np. dobrą atmosferę w zespole, że będzie się o nich troszczył, nagradzał za dobrze wykonywaną pracę, otoczy ich opieką czy będzie dbał o ich rozwój. W zamian za to jego stronnicy będą mu okazywać szacunek, posłuszeństwo, lojalność i będą uznawać za przywódcę. Przywództwo transakcyjne zakłada, że człowiek jest racjonalny, motywowany głównie przez pieniądze i proste nagrody, a więc jego zachowanie można przewidzieć. Natomiast przywódca transformacyjny to ktoś, kto nie stawiając nawet niepisanych warunków, stara się o rozwój swoich pracowników, po to, aby zaspokoić oni mogli potrzebę samorealizacji, aby doskonalili swoje kwalifikacje i umiejętności. Taka osoba opracowuje wizję, następnie umiejętnie przekazuje swoim współpracownikom, jednocześnie szukając dróg do realizacji owej wizji. Przywódca transformacyjny swoim zaangażowaniem porywa innych do działania, daje dobry przykład, ufa sobie i innym. Przywódca transformacyjny, z istoty rzeczy, chce zmienić organizację lub jej część. Ale gdy organizacja i zatrudnieni w niej ludzie nie zechcą się zmieniać, liderowi takiemu pozostaje jedynie frustracja. Z kolei przywództwo charyzmatyczne¹² można zdefiniować jako „umiejętność skłaniania zwykłych ludzi do tego, aby w obliczu przeciwności robili rzeczy niezwykle”. Przywódcy charyzmatyczni są postrzegani jako osoby potrafiące (lub częściowo potrafiące) przewidywać przyszłość, posiadające niezwykle właściwości i umiejętności (np. hipnotyzujące oczy i głos, niezwykła umiejętność przemawiania).

Nawiązując do wyżej przedstawionych koncepcji należy stwierdzić, że we współczesnych organizacjach znacznie częściej, (jeśli nie zawsze) mamy do czynienia z przywództwem transakcyjnym. Przywództwo transformacyjne ciągle jeszcze w codziennym życiu pozostaje raczej konstrukcją teoretyczną niż faktem. Nie oznacza to jednak, że nie ma menedżerów stosujących w swej codziennej pracy z ludźmi elementów działania charakterystycznego dla przywództwa transformacyjnego. Na całym świecie są to jednak przypadki rzadkie i spektakularne.

¹¹ Por. J. M. Szaban: *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Wydaw. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 200-201 i A. Pietruszko-Ortyl, A. Potocki: *Przywództwo i style kierowania*. W: *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Red. naukowa: A. Potocki. Wydaw. Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 225 – 230.

¹² N. Chmiel: *Przywództwo a zarządzanie*. W: *Psychologia pracy i organizacji*. Red. naukowa: N. Chmiel. GWP, Gdańsk 2003, s. 324.

Pewnym typem przywódcy jest lider¹³, a więc osoba określana mianem profesjonalisty i pragmatyka, potrafiąca rozwiązywać problemy i prowadzić do pozytywnych zmian oraz jednocześnie posiadająca jasno określoną wizję celu i umiejąca wywierać wpływ na ludzi. Współczesny lider przede wszystkim inspiruje i animuje niezbędne działania. Stawia na kompetencje, zaangażowanie, samodzielność i odpowiedzialność współpracowników. Jedną z najważniejszych funkcji lidera jest kierowanie rozwojem ludzi, które przejawia się między innymi budowaniem i utrzymywaniem ich wiary w siebie. Od lidera wymaga się, aby dobrze traktował ludzi i miał do nich pozytywny stosunek. Jest to również osoba reagująca emocjonalnie, podatna na nowe wizje, wczuwająca się w cudze potrzeby i nastroje, zafascynowana projektami wielkich innowacji. Liderzy zespołów nie muszą mieć nadzwyczajnych cech przywódczych, ani nie potrzebują wszechstronnego szkolenia, ważne jest, aby wierzyli w swój cel i w swoich pracowników.

Natomiast R. Stach i L. Górniak¹⁴ definiują pojęcie lidera *jako człowieka, któremu poprzez wpływanie na innych ludzi udaje się przekonać ich do współdziałania ze sobą i innymi ludźmi oraz nakłonić zwolenników lub współpracowników do spełniania swoich oczekiwań i wypełniania poleceń*. Z kolei A. Brzezińska i A. Potok¹⁵ uważają, że *lider to osoba, która skutecznie przewodzi ludziom w procesie prowadzącym do realizacji ich własnych potrzeb*.

Umiejętność bycia przywódcą jest cechą charakteryzującą tylko niektórych ludzi, a jej posiadanie zależy w dużej mierze od cech osobowościowych jednostki oraz od chęci wyuczenia w sobie pewnych skłonności. Przywództwo to pewien proces mający swoją dynamikę, można go więc w sobie rozwijać przechodząc przez kolejne etapy kształtowania wizerunku doskonałego lidera.

Trzeba jednak pamiętać o tym, że nie ma standardowego zespołu cech psychofizycznych, które zagwarantowałyby właściwe wypełnianie roli przywódcy, lidera czy kierownika. Analiza osobowości wielu wybitnych liderów i przywódców, którzy osiągnęli sukcesy, wskazuje, że niezwykle ważnym składnikiem bycia liderem jest jego zintegrowana, harmonijnie ukształtowana i dojrzała osobowość.

Integralność osobowości można określić jako zgodność tego co się myśli i czuje z tym, co się mówi i robi. U podłoża integralności leży wyznawany

¹³ Por. T. Oleksyn: Sztuka kierowania. Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, Warszawa 1997, s. 23 i A. Pietruszko-Ortyl, A. Potocki: Przywództwo i style kierowania. W: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia. Red. naukowa: A. Potocki. Wydaw. Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2005 s. 209 – 210.

¹⁴ R. Stach, L. Górniak: Szkoła liderów społeczności wiejskiej. Cz. II. Wydaw. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie Oddział w Krakowie, Kraków 1997, s. 9.

¹⁵ A. Brzezińska, A. Potok: Kształcenie liderów społeczności wiejskich. Wydaw. Fundusz Współpracy. Cooperation Fund, Poznań 1996, s.57.

i konsekwentnie realizowany system wartości. Jeśli np. praca uznawana jest za ważną wartość, jeśli mamy do niej szacunek to dotyczyć to powinno zarówno pracy własnej, jak i pracy innych ludzi.

Osobowość harmonijnie ukształtowana to taka, w której wszystkie istotne składniki rozwinięte są w jednakowym stopniu, wzajemnie się wspomagają i uzupełniają (np. poczucie przynależności do grupy społecznej harmonizuje z poczuciem współodpowiedzialności za jej losy).

Natomiast osobowość dojrzała to taka, w której mechanizmy regulujące zachowanie są adekwatne do roli społecznej i ogólnej sytuacji życiowej człowieka. Ważnym elementem osobowości dojrzałej jest akceptacja międzyludzkich norm i zasad, „liczenie się” z prawami i potrzebami innych ludzi oraz dbałość o realizację własnych praw i potrzeb.

Metodologia badań własnych

Aby przybliżyć pełną i obiektywną charakterystykę przywódcy organizacji materiał empiryczny zebrany został głównie za pomocą metody sondażu diagnostycznego, na którą złożyły się trzy techniki badawcze: wywiad według kwestionariusza, obserwacja swobodna i literatura przedmiotu. Badania właściwe przeprowadzone zostały w 2006 r. Objęto nimi 124 osoby mieszkające na terenie woj. mazowieckiego.

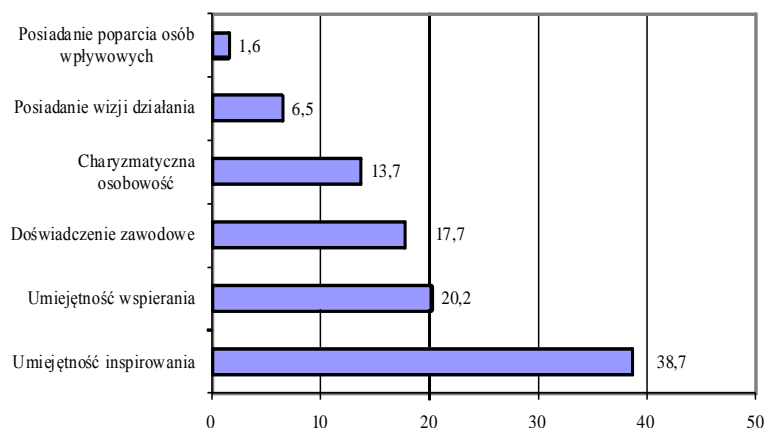
Wśród badanych dominowały osoby w wieku od 26 do 35 roku życia (40%), drugą w kolejności grupą były osoby młode poniżej 25 roku (34%). Najmniej liczną grupę ankietowanych stanowiły osoby powyżej 45 roku (7%). W badanej populacji było 44% mężczyzn i 56% kobiet. Wykształceniem zasadniczym legitymowało się 12% badanych, 40% posiadało wykształcenie średnie i 48% - wykształcenie wyższe. W badanej populacji dominowali pracownicy umysłowi (68%), na drugim miejscu uplasowali się pracownicy fizyczni (23%), a na trzecim kierownicy i dyrektorzy (9%).

Cechy osobowe i umiejętności społeczne przywódców organizacji w opinii badanych

Opracowanie kryteriów identyfikacji przywódców (liderów) zależy od sposobu podejścia do definicji tych pojęć. Jeśli lidera będziemy utożsamiać z menedżerem, wówczas powinniśmy kierować się stanowiskiem, jakie dana osoba zajmuje. Natomiast w przypadku utożsamiania lidera z pozycją społeczną, będziemy brać pod uwagę szacunek, jakim obdarzani są tzw. liderzy społeczni.

Obserwacją badawczą objęto menedżerów reprezentujących różne instytucje i organizacje, w których pracowali respondenci. Do identyfikacji liderów

wykorzystano dwie grupy cech charakterystycznych dla przywódców tj. cechy osobowości i posiadane umiejętności. Dane na ten temat zaprezentowano na rysunku 1.

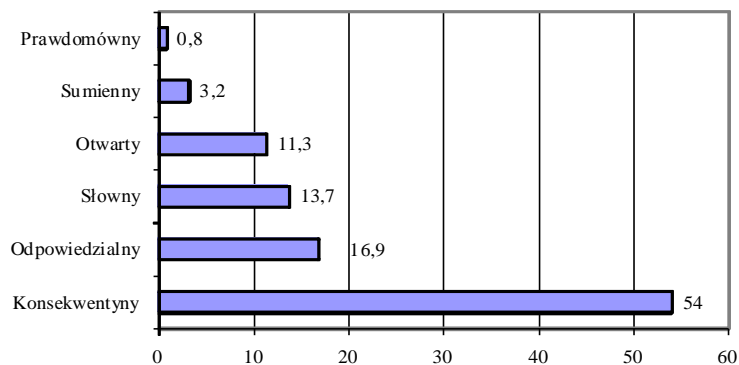


RYSUNEK 1: Cechy osobowe i umiejętności społeczne skutecznego przywódcy (w%)

Źródło: badania własne

Za najważniejsze cechy osobowe i umiejętności przywódcy respondenci uznali: umiejętność inspirowania (38,7%), umiejętność wspierania (20,2%), posiadane doświadczenie zawodowe (17,7%) i charyzmatyczną osobowość (13,7%).

Bardzo ważnym składnikiem osobowości jest charakter, ponieważ rozstrzyga o relacjach między ludźmi. Przejawia się w stawianiu i realizowaniu celów, ustosunkowaniu do innych osób oraz ustosunkowaniu do siebie samego i własnej pracy. W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie: jakie cechy charakteru posiada wiarygodny przywódca? Dane na ten temat przedstawia rysunek 2.



RYSUNEK 2. Cechy charakteru wiarygodnego przywódcy (w%)
 Źródło: badania własne

Jako najważniejszą cechę wiarygodnego przywódcy badani uznali konsekwencję w działaniu (54%), na drugim miejscu uplasowała się odpowiedzialność (16,9%), a na trzecim dotrzymywanie słowa (13,7%). Wśród osób, które zdecydowały, że konsekwencja zapewni liderowi wiarygodność dominowały kobiety (62,7%) oraz osoby młode - do 35 roku życia (77,6%).

Umiejętności motywacyjne

Nie ulega wątpliwości, że dobrze umotywowani pracownicy mogą przyczyniać się do sukcesu zatrudniającej ich firmy. Motywowanie, jako funkcja kierowania, ma zasadnicze znaczenie zarówno dla pracowników, gdyż umiejętnie stosowane daje im poczucie zadowolenia, pozwala zaspokajać istotne potrzeby, jak i dla firmy, która dzięki dobrze zmotywowanym pracownikom na ogół odnosi sukcesy. Jeśli menedżer chce skutecznie motywować swoich pracowników powinien postępować według następujących zasad¹⁶: być przekonany do słuszności wybranych celów i umieć je wyznaczyć swoim podwładnym, delegować władzę, mieć zaufanie i wierzyć w dobre intencje pracowników, identyfikować ich potrzeby i stwarzać możliwości zaspokojenia, zauważać osiągnięcia i dawać temu wyraz, wykorzystywać przykłady zachowań innych osób, które doprowadziły je do osiągnięcia sukcesu, uświadamiać pracownikom te aspekty działania, do których oni przywiązują szczególną wagę, zachęcać do współzawodnictwa na umiarkowanym poziomie, dążyć do współdziałania pracowników w działalności

¹⁶ P. Wachowiak: Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych. Wydaw. Difin, Warszawa 2001, s. 130 – 134.

organizacji, zapewnić przynależność do grupy oraz zachęcać do wykonywania swoich zadań.

W przeprowadzonych badaniach testowano, w czym przejawiały się umiejętności motywacyjne przywódców organizacji oraz jakie popełniali oni błędy. Dane na ten temat zawiera tabela 1.

TABELA 1. Umiejętności motywacyjne przywódcy według płci i wykształcenia (w%)

Umiejętności motywacyjne	Ogółem N=124	Płeć		Wykształcenie		
		Kobieta	Mężczyzna	Zasadnicze	Średnie	Wyższe
Nagradza i dostrzega każde osiągnięcia	32,5	57,5	42,5	17,5	27,5	55,0
Okazuje zaufanie i wiarę w realizację zadań przez podwładnych	14,6	72,2	27,8	5,6	38,8	55,6
Dostosowuje zadania do pracowników	13,8	52,9	47,1	11,8	58,8	29,4
Informuje pracowników o ich osiągnięciach	9,8	41,7	58,3	8,3	50,0	41,7
Sam demonstruje wysoką motywację	7,3	75,0	25,0	-	50,0	50,0
Stwarza możliwość wyboru sposobu realizacji zadania	7,3	22,2	77,8	11,0	33,3	55,6
Określa jasno cel	6,5	55,6	44,4	11,2	44,4	44,4
Przekonuje do swoich racji	5,7	71,4	28,6	14,2	42,9	42,9
Pomaga, gdy jest taka potrzeba	2,4	33,3	66,7	33,3	66,7	-

Źródło: badania własne

Według 32,5% respondentów system kar i nagród najbardziej oddziałuje na aktywność podejmowaną przez podwładnych. Perspektywa zdobycia dodatkowej korzyści według 58,3% mężczyzn najsilniej wpływa na motywację i działania członków zespołu. Prawie połowa badanych między 26 a 35 rokiem życia była przekonana, że pozytywna opinia przywódcy i docenianie przez niego zasług personelu przyczynia się do zwiększenia efektywności ich pracy. Zaufanie lidera okazało się ważnym czynnikiem dla 14,6% respondentów. Świadomość poparcia i wiary przywódcy w możliwości podwładnych silnie wpłynęła na $\frac{3}{4}$ kobiet między 26 a 35 rokiem życia (33,3%) oraz osoby z wykształceniem wyższym (55,6%). Znajomość predyspozycji i umiejętności zespołu oraz kwalifikacji niezbędnych do realizacji danego projektu, gwarantuje menedżerowi maksymalne zaangażowanie jednostek w osiągnięcie celu. Badanie wykazało również, że respondenci cenili niezależność i samodzielność, czego wyrazem była mała chęć korzystania z pomocy zwierzchnika (2,4%).

Umiejętności komunikacyjne

Podstawą wszelkich stosunków społecznych jest komunikowanie się ludzi. Umiejętności skutecznego komunikowania się mają podstawowe znaczenie w wypełnianiu ról kierowniczych przez menedżerów. Aby efektywnie je wypełniać muszą oni nawiązywać kontakt ze swoimi przełożonymi, podwładnymi, współpracownikami i kontrahentami. Powoduje to, że większą część czasu pracy menedżer spędza na porozumiewaniu się z innymi osobami. Badania na grupie menedżerów dowiodły, że menedżerowie komunikują się z otoczeniem przez około 70% czasu trwania swojej pracy, z czego 9% spędzają pisząc, 16% czytając, 30% rozmawiając i 45% słuchając¹⁷. W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie, *w czym przejawiają się umiejętności komunikacyjne przywódców?* Dane na ten temat zawiera tabela 2.

TABELA 2. Umiejętności komunikacyjne przywódcy (w%)

Wyszczególnienie	Ogółem N=124	Płeć		Wiek (lata)				Wykształcenie		
		K	M	<25	26-35	36-45	>45	Zasad.	Średnie	Wyższe
Słuchanie innych	73,2	56,7	43,3	34,4	40,0	18,9	6,7	10,0	38,9	51,1
Prowadzenie dialogu	18,7	52,2	47,8	30,4	39,2	17,4	13,0	13,0	43,5	43,5
Tworzenie dobrego nastroju	4,9	66,7	33,3	33,3	33,3	33,3	-	33,3	33,3	33,4
Zwalczanie plotki	3,3	50,0	50,0	50,0	50,0	-	-	-	75,0	25,0

Zródło: badania własne

Nie ma wątpliwości co do tego, że skuteczny menedżer powinien umieć porozumiewać się zarówno z tymi, którzy mu podlegają, jak i z tymi, którym on podlega. Zdecydowana większość badanych była przekonana, że efektywne komunikowanie lidera polega głównie na słuchaniu współrozmówcy i rozumieniu jego wypowiedzi. Głównie osoby młode (poniżej 35 roku życia) wskazywały, że uważne słuchanie drugiej osoby dowodzi faktu, iż szanujemy tę osobę. Im respondent był lepiej wykształcony, tym bardziej rozumiał trudność i potrzebę powstrzymywania się od prezentowania własnej opinii oraz umożliwienia współrozmówcy wyrażania swojego punktu widzenia. Co piąty ankietowany uznał, że skuteczny przywódca powinien umieć prowadzić rozmowę ze swoimi przełożonymi, podwładnymi i kontrahentami.

¹⁷ P. Wachowiak: op. cit., s. 68.

Umiejętności negocjacyjne

Negocjowanie jest zjawiskiem powszechnym. Współczesne nurty teorii zarządzania wskazują na to, że organizacja jest polem nieustannych przetargów, negocjacji i gier. Teza o powszechności negocjowania opiera się na przeświadczeniu o kluczowej roli współdziałania w rozwoju każdej organizacji. Zdolności negocjacyjne są nieodzownym elementem wykorzystywanym na stanowisku menedżerskim. Jakie cechy i umiejętności lidera gwarantują mu skuteczność w trakcie rokowań? Informacje na ten temat zawiera tabela 3.

TABELA 3. Umiejętności negocjacyjne przywódcy według płci, wieku i wykształcenia (w%)

Wyszczególnienie	Ogółem N=124	Płeć		Wiek (lata)				Wykształcenie		
		K	M	<25	25-35	36-45	>45	Zasad.	Śred.	Wyższe
Opanowanie	29,3	61,1	38,9	30,6	38,8	25,0	5,6	16,7	19,4	63,9
Odporność na stres	13,8	70,6	29,4	58,8	29,4	5,9	5,9	5,9	29,4	64,7
Profesjonalizm	12,2	46,7	53,3	60,0	33,3	6,7	-	-	66,7	33,3
Podejmowanie ryzyka	10,6	76,9	23,1	53,8	15,4	30,8	-	23,1	38,5	38,5
Poczucie humoru	9,8	50,0	50,0	16,6	50,0	16,7	16,7	16,7	58,3	25,0
Wpływanie na innych	9,8	50,0	50,0	-	58,4	8,3	33,3	-	50,0	50,0
Koncentrowanie się na interesach	8,1	40,0	60,0	20,0	60,0	20,0	-	-	60,0	40,0
Dobre przygotowanie	6,5	25,0	75,0	12,5	50,0	37,5	-	25,0	50,0	25,0

Źródło: badania własne

Z przeprowadzonych badań wynika, że respondenci za najważniejszą umiejętność dobrego negocjatora uznali opanowanie podczas prowadzenia rozmów. Na zdolność oddzielenia emocji od meritum jako zaletę wskazywały głównie kobiety (61,1%) oraz osoby legitymujące się wykształceniem wyższym (63,9%). Na drugim miejscu znalazła się odporność na stres i frustrację, którą dostrzegły przede wszystkim kobiety (70,6%), osoby młode (poniżej 25 roku życia) oraz z wykształceniem wyższym (64,7%). Doświadczenie i profesjonalizm menedżera 12,2% badanych określiło jako pożądaną umiejętność negocjacyjną. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni stwierdzili, że fachowość negocjatora polega głównie na zastosowaniu obiektywnych kryteriów i zdolności oddzielania ludzi od problemu. Aktualne pozostało przekonanie, że proces negocjacji to sztuka ściśle

skorelowana z odwagą w podejmowaniu decyzji o dużym stopniu ryzyka. Nie potwierdziło się natomiast przeświadczenie, że poczucie humoru, koncentracja na interesach czy też dobre przygotowanie merytoryczne ułatwiają liderowi prowadzenie negocjacji.

Podsumowanie

Kluczem do sukcesu we wszystkich poczynaniach jest zdolność przewodzenia innym ludziom. Każdy z nas przewodzi innym na pewnym poziomie umiejętności. Zatem umiejętności przywódcze są determinantą poziomu sukcesu zarówno przywódcy jak i osób, z którymi współdziała. Zasadniczymi elementami przywództwa są więc: osobowość, wiedza, umiejętności, doświadczenie i współpraca z innymi. Wykorzystując we właściwy sposób te elementy, możemy osiągnąć zamierzony cel.

W przeprowadzonych badaniach testowano cechy osobowe oraz umiejętności społeczne skutecznego przywódcy. Za najważniejsze cechy osobowe i umiejętności przywódcy respondenci uznali: umiejętność inspirowania, umiejętność wspierania, posiadane doświadczenie zawodowe i charyzmatyczną osobowość.

Umiejętności motywacyjne menedżerów przejawiały się głównie w nagradzaniu i dostrzeganiu osiągnięć pracowników, okazywaniu zaufania i wiary w realizację zadań przez podwładnych oraz dostosowywaniu zadań do możliwości personelu.

Umiejętności komunikacyjne przywódcy polegały głównie na słuchaniu współrozmówcy i rozumieniu jego wypowiedzi ($\frac{3}{4}$) oraz na prowadzeniu dialogu ze swoimi przełożonymi, podwładnymi i kontrahentami (18,7%).

Natomiast podczas prowadzenia negocjacji przydatne okazało się: opanowanie w czasie prowadzenia rozmów, odporność na stres i frustrację, doświadczenie i profesjonalizm oraz odwaga w podejmowaniu decyzji o dużym stopniu ryzyka.

Literatura

- Brzezińska A., Potok A.: Kształcenie liderów społeczności wiejskich. Wydaw. Fundusz Współpracy. Cooperation Fund, Poznań 1996.
- Chmiel N.: Przywództwo a zarządzanie. W: Psychologia pracy i organizacji. Red naukowa: N. Chmiel. GWP, Gdańsk 2003.
- Haber L.H.: Management, zarys zarządzania małą firmą. WPSB, Kraków 1996.
- Hybel J., Kożuch A., Łęczycki K.: Vademecum dla liderów i przedsiębiorców. Wydaw. Krajowy Związek Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych, Warszawa 2001.
- Mroziwski M.: Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje. Wydaw. Difin, Warszawa 2005.

- Oleksyn T.: Sztuka kierowania. Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, Warszawa 1997.
- Pszczółowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wydaw. Ossolineum. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- Robins S.P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998.
- Sikorski C.: Zachowania ludzi w organizacjach. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Stach R., Górniak L.: Szkoła liderów społeczności wiejskiej. Cz. II. Wydaw. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie Oddział w Krakowie, Kraków 1997.
- Stoner J. A. F., Ch. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1997.
- Szaban M.: Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Wydaw. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Wachowiak P.: Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych. Wydaw. Difin, Warszawa 2001.
- Zieleniewski J.: Organizacja zespołów ludzkich. PWN, Warszawa 1982.

Streszczenie

W artykule wyjaśniono różnice między takimi terminami, jak: kierownik, przywódca i lider, omówiono przywództwo transakcyjne, transformacyjne i charyzmatyczne, przybliżono cechy osobowe, umiejętności komunikacyjne, negocjacyjne i motywacyjne przydatne skutecznemu przywódcy oraz ich rolę w funkcjonowaniu organizacji.

Summary

Difference between such terms as: manager, leader and director has been shown in this article. Also different ways of management such as: transactional, transformational and charismatic have been emphasized. Personal features and communication, negotiable and motivational skills which are useful for effective leader and their importance in organization functioning have been run in this article.

Monika Podkowińska
Wydział Nauk Humanistycznych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Komunikowanie jako narzędzie skutecznej motywacji pracowników

Communication as a tool of efficient motivation of workers

Wstęp

Nie ulega wątpliwości, iż proces komunikowania stanowi nieodłączny element działań kadrowych, począwszy od procesu doboru, motywowania, oceniania, szkolenia a na zwolnieniach kończąc. Aby mówić o efektywności działań w ramach funkcji personalnej, należy szczególny nacisk położyć właśnie na procesy komunikowania. Przejrzyste zasady odnoszące się do przekazywania informacji sprzyjają tworzeniu odpowiedniej atmosfery pracy, wpływając tym samym na zaangażowanie pracowników i ich zadowolenie z wykonywanej pracy. Można zatem śmiało postawić tezę, iż komunikowanie spełnia w organizacji rolę motywatora, wpływając na relacje, jakie zachodzą między pracownikami, oraz pracownikami i przełożonymi. Jak bowiem motywować ludzi do pracy, zwiększać ich zaangażowanie, zachęcać do współpracy w ramach grup zadaniowych, jeśli organizacje nie rozpoczną swych działań w wyżej wymienionych obszarach właśnie od usprawnienia procesów komunikowania. Choć może się wydawać, iż motywacja finansowa - uznawana za najbardziej właściwą i skuteczną – nie jest związana z procesami komunikowania, to jednak warto przedstawić jej związek z procesami porozumiewania się ludzi. Warto połączyć proces komunikowania z innymi narzędziami motywacyjnymi i zwrócić na niego uwagę również w aspekcie motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. Stwierdzenie, iż motywacja finansowa - wynagrodzenie - jest najbardziej oczekiwanym motywatorem przez pracowników, choć oczywiście dla organizacji związana jest z kosztami, wydaje się być stwierdzeniem słusznym biorąc pod uwagę chociażby fakt, iż jest to motywator o charakterze uniwersalnym, a więc pozwalający zaspokoić indywidualne potrzeby każdego pracownika. Motywator ten pozwala wyjść naprzeciw oczekiwaniom członków organizacji, bez konieczności przeprowadzania szczegółowych badań odnoszących się do potrzeb pracowników i ich preferencji w zakresie stosowanych narzędzi motywowania. Niewątpliwie siłą pieniędzy, które otrzymują pracownicy tkwi właśnie w tym, iż każdy dodatkowe zasoby finansowe

może przeznaczyć na realizację tych celów czy marzeń, które uważa za najważniejsze na danym etapie życia. Zanim jednak przedstawione zostaną kwestie łączące procesy komunikowania z motywowaniem pracowników - w tym również motywowaniem o charakterze finansowym oraz znaczenie procesów komunikowania w motywowaniu pracowników do aktywnego współuczestniczenia w grupach zadaniowych, przedstawione zostaną rodzaje motywatorów i na ich tle ukazane znaczenie porozumiewania się w organizacji, zarówno komunikowanie wertykalne, horyzontalne, jak i diagonalne.

Narzędzia wykorzystywane w procesie motywowania pracowników

W literaturze przedmiotu spotkać można różnorodne podziały narzędzi (środków) motywowania. Choć większość z nich zawiera takie narzędzia, jak atmosfera pracy czy kultura organizacyjna, nie ma wśród nich wyróżnionego procesu komunikowania, który przecież bezpośrednio wpływa i kształtuje ową atmosferę i kulturę organizacyjną. To przecież specyficzny język organizacyjny, sposób ubioru, sposób powitania czy rozmieszczenie pracowników przy stole konferencyjnym – to wszystko są elementy komunikowania wpływające na specyfikę działań kadrowych w ramach danej organizacji oraz kształtujące indywidualną kulturę organizacyjną, która stanowi wyznacznik przedsiębiorstwa na rynku. Każde bowiem przedsiębiorstwo ma swoją własną kulturę organizacyjną, która jest kształtowana przez lata i wpływa na zachowania pracowników. Można śmiało zaryzykować stwierdzenie, iż relacje między kulturą organizacyjną i komunikowaniem są dwustronne – to ukształtowana kultura organizacyjna wpływa na to, jak ludzie wewnątrz organizacji rozmawiają ze sobą, jakie, kiedy i ile informacji sobie przesyłają, czy chętnie dzielą się posiadaną wiedzą – co w aspekcie procesów zarządzania wiedzą ma obecnie istotne znaczenie – a jednocześnie to komunikowanie, wykorzystywane nowoczesne narzędzia, środki i formy komunikowania wpływają i kształtują a nawet zmieniają kulturę organizacyjną.

W procesie motywowania wykorzystywane są różnorodne bodźce zarówno o charakterze finansowym jak i niefinansowym, które pozwalają na realizację celów pracowników, poprzez zaspokojenie ich potrzeb, tym samym stymulując ich do lepszej pracy. W słowniku *Zarządzania kadrami* motywowanie definiowane jest jako „świadome oddziaływanie na zachowania ludzi za pomocą odpowiednich bodźców materialnych i pozamaterialnych w celu realizacji ich potrzeb bądź wartości, dla osiągnięcia celów motywujących. Jest to proces, który – poprzez wywoływanie zmian w hierarchii potrzeb lub w systemach wartości ludzi – warunkuje określone postawy pracownicze”¹. Zatem wykorzystywane środki motywowania wpływają na motywację pracowników, a więc siłę, która pcha ich do

¹ Słownik zarządzania kadrami. Praca zbiorowa pod redakcją T. Listwana. Wydaw. C.H. BECK, Warszawa 2005, s. 89.

działania, pracy, angażowania się w postawione im zadania oraz współpracę w ramach grupy pracowniczej. Motywacja zatem, jak stwierdza S. P. Robbins, „to jest chęć dokonania czegoś, uwarunkowana możliwością zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby jednostki”². Celem zatem motywowania jest pobudzenie w pracownikach owej chęci do realizacji postawionych przed nimi zadań, które przyczyniać się będą do sukcesu rynkowego całej organizacji. Jest to ważne stwierdzenie, które odzwierciedlone jest w teorii zarządzania w postaci jednej z funkcji zarządzania. Obok planowania, organizowania i kontrolowania, motywowanie jest wyróżniane jako jedna z funkcji zarządzania organizacją. Nic więc dziwnego, że procesy motywowania, tworzenie systemów motywacyjnych wykorzystujących różnorodnie, ale przy tym skuteczne środki stanowi jeden z ważniejszych obszarów nie tylko w ramach realizowanej przez organizację funkcji personalnej – zarządzania zasobami ludzkimi, ale szerzej zarządzania całą organizacją. To przecież od pracy poszczególnych członków organizacji, ich wysiłku, umiejętności współpracy i wiedzy zależeć będzie pozycja firmy na rynku. I tak, jak ważni są pracownicy i ich wkład w sukces organizacji, tak samo ważne jest komunikowanie z wszelkimi jego formami i środkami, bowiem wpływa bezpośrednio na motywację i zaangażowanie pracowników. Co więcej komunikowanie, które przenika właściwie każdy element funkcji personalnej wpływa także na tworzenie wizerunku firmy, czego przykładem może być chociażby proces doboru, a właściwie jego drugi etap – selekcja pracowników. Na tym etapie bowiem firma ma możliwość zaprezentowania swoich możliwości, wyznawanych wartości, sposobu traktowania potencjalnych pracowników. To bowiem sposób, w jaki przeprowadzana jest chociażby rozmowa kwalifikacyjna, czy sposób powiadamiania o niej lub o odrzuceniu danego kandydata, wpływa na kształtowany w społeczeństwie wizerunek firmy.

Powracając do procesu motywowania – należy stwierdzić, że również proces doboru ma wpływ na motywację, czyli chęć kandydatów do pracy w danej firmie. Sposób przeprowadzania selekcji czy adaptacji pracowniczej może wpłynąć pozytywnie na kandydatów i pracowników, zwiększając ich motywację do podjęcia pracy w danej firmie i wykonywania efektywnie powierzonych im zadań, ale również – choć dotyczy to już przyjętych pracowników na etapie adaptacji pracowniczej – wpływa na identyfikację z firmą, jej celami i przyjętą strategią. Zatem proces motywowania pracowników odbywać się może i powinien być planowany już od momentu zatrudnienia nowego pracownika i jego wejścia do organizacji. Od tego momentu również proces komunikowania powinien być podporządkowany strategii motywacyjnej przyjętej przez daną organizację. Jednak zanim szerzej rozwinięta zostanie ta kwestia, przedstawione zostaną rodzaje motywatorów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa oraz miejsce, jakie wśród nich zajmuje proces komunikowania. Jak wspomniano wcześniej wśród

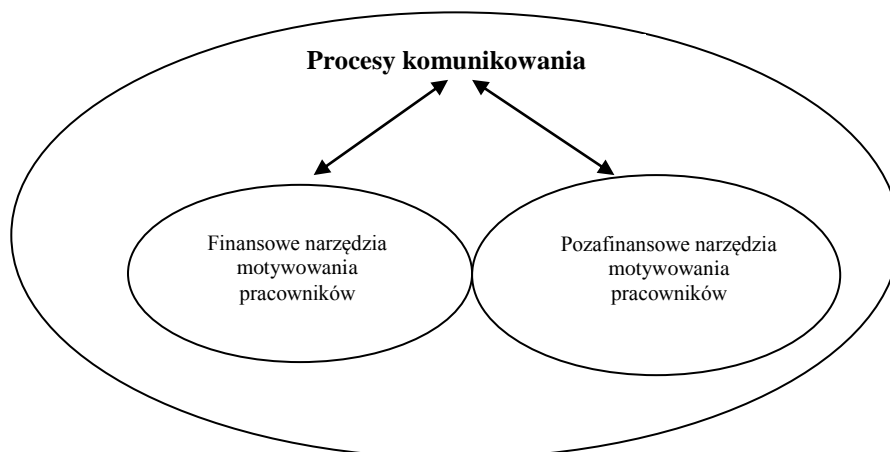
² S.P. Robbins: *Zasady zachowania w organizacji*. Wydaw. Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 57.

dostępnych narzędzi motywowania można wyróżnić te o charakterze finansowym i pozafinansowym. Z. Pawlak³ przedstawiając strukturę wynagrodzeń, wskazuje na jego poszczególne części, dzieląc je właśnie na wynagrodzenie finansowe i pozafinansowe. Biorąc pod uwagę ten podział oraz fakt, iż każdy składnik wynagrodzenia może pełnić rolę motywującą pracowników do wydajnej pracy, wyróżnić można następujące narzędzia motywowania:

1. Motywatory finansowe – mają charakter gotówkowy. Zaliczyć można do nich płacę zasadniczą, nagrody finansowe, premię czy prowizję, ale również akcje i obligacje, czy udziały w zysku firmy.
2. Motywatory pozafinansowe – nie wpływają bezpośrednio na sytuację finansową pracowników, choć niektóre z nich (np. szkolenia, telefon komórkowy) mogą zmniejszyć koszty, jakie pracownik sam musiałby ponieść opłacając kursy, czy kupując nowy telefon komórkowy. Zaliczyć do nich zatem można szkolenia, również różnego rodzaju nagrody rzeczowe, świadczenia socjalne czy bytowe oraz motywatory niematerialne. Do motywatorów niematerialnych można zaliczyć między innymi ustne i pisemne pochwały, listy gratulacyjne, miejsce na parking, elastyczny czas pracy, atmosferę pracy, kulturę organizacyjną, posiadanie oddzielnego gabinetu, miejsca na parkingu itp.

Z powyższego podziału środków motywujących wynika, iż komunikowanie można zaliczyć do motywatorów o charakterze niematerialnym. Jednakże tego typu usytuowanie procesów wymiany informacji byłoby niewłaściwe, gdyż nie przedstawiałoby możliwości, jakie komunikowanie dostarcza kadrze zarządzającej w tworzeniu sprawnych systemów motywacyjnych. Tak naprawdę komunikowanie jest elementem składowym nie tylko każdej strategii motywacyjnej, towarzyszy i wspiera wykorzystanie wszelkich motywatorów czy to o charakterze gotówkowym (finansowym), czy pozafinansowym, ale również jest środkiem wspierającym każdą decyzję kadrową, wpierając tym samym realizację funkcji personalnej każdej organizacji. Wpływa na podejmowanie wszelkich decyzji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ale również wspiera inne obszary działalności przedsiębiorstw. W odniesieniu do kwestii związanych z motywowaniem pracowników, można stwierdzić, iż komunikowanie łączy i wzmacnia działanie wykorzystywanych w firmie motywatorów, wpływając w znacznym stopniu na ich skuteczność. Miejsce jakie zajmuje komunikowanie wśród innych narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych przez organizacje przedstawia rysunek 1.

³ Por. Zbigniew Pawlak: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Wydaw. Poltext, Warszawa 2003, s. 237-254.



RYSUNEK 1. Miejsce procesów komunikowania w strategii motywacyjnej przedsiębiorstw
 Źródło: opracowanie własne

Zatem komunikowanie wspiera i wzmacnia oddziaływanie wszelkich motywatorów, zarówno tych o charakterze finansowym, jak i pozafinansowym. Jaką bowiem siłę mogą posiadać finansowe narzędzia motywowania takie, jak premia czy nagrody finansowe, jeśli pracownicy nie znają zasad według, których są one przydzielane, bądź owe zasady nie są jasne i przejrzyste, lub są one różne dla różnych pracowników, nawet tych którzy wykonują tę samą pracę lub pracują w tym samym dziale na równorzędnych stanowiskach?

Informacje na temat zasad przyznawania nagród finansowych i pozafinansowych, awansów, szkoleń, premii powinny być zrozumiałe dla pracowników. Ich istnienie warunkuje tworzenie pozytywnych relacji w grupach pracowniczych, wpływając na atmosferę pracy, minimalizując ryzyko wystąpienia konfliktów czy niezdrowej rywalizacji. Zatem pracownicy, niezależnie od tego jaki rodzaj narzędzi motywowania wybiera firma, powinni być informowani o tym, co należy zrobić, by tego typu nagrody móc uzyskać. Tak, więc proces komunikowania bezpośrednio związany jest z pozostałymi motywatorami, nawet tymi o charakterze finansowym, wpływając na efektywność wykorzystania owych narzędzi motywacyjnych. Należy przy tym zwrócić również uwagę na przywództwo – które również może stanowić instrument motywowania. To bowiem od kierownika zależy atmosfera pracy, spójność grupy pracowniczej, sposób przekazywania informacji, jaki jest wykorzystywany przez pracowników danego działu. Przywództwo zatem można zdefiniować „jako proces komunikacyjny, który pomaga grupom organizować się tak, by osiągać pożądane cele”⁴. W zależności od rodzaju przywództwa, zmienia się sposób komunikowania

⁴ S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge: Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności. PWN, Warszawa 2007, s.477.

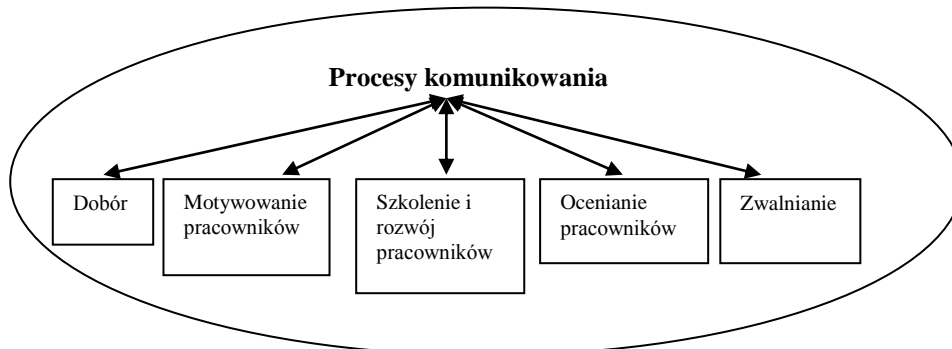
w danej grupie pracowniczej, możliwość uzyskania ważnych z punktu widzenia pracownika informacji dotyczących np. omawianych wcześniej zasad czy procedur kadrowych związanych z awansowaniem czy szkoleniem. Przywództwo wpływa również na charakter komunikowania, a więc na to, czy komunikowanie jest w danej jednostce organizacyjnej dwukierunkowym czy jednokierunkowym procesem. Biorąc pod uwagę omawiany charakter komunikowania można mówić o przywództwie demokratycznym, które sprzyja dwukierunkowemu przepływowi informacji, a więc „związane jest z dwustronną komunikacją między ludźmi mającymi jednakową władzę, którzy wspólnie podejmują decyzje. W tym przypadku przywódca i podwładni mają równy status i zbiorowo określają kierunek działań grupy”⁵. Można także wyróżnić przywództwo autokratyczne, które charakteryzuje się jednokierunkowym przepływem informacji od przełożonego (przywódcy – często jedynie o charakterze formalnym) do podwładnego. Ten typ przywództwa „pojawia się w przypadku przywódców, którzy dzierżą więcej władzy niż ich podwładni i używają komunikacji jednostronnej, by kierować i przewodniczyć działaniom podwładnych”⁶. Przywódcy autokratyczni będą wykorzystywali komunikowanie w celu wydawania poleceń i sprawdzania (kontroli) czy owe polecenia są wypełniane przez pracowników i na jakim poziomie. Ponadto „przywódcy autokratyczni podejmują decyzje indywidualnie, a komunikacja służy im do wydawania podwładnym poleceń realizacji ich decyzji”⁷. Oczywiście każdy styl przewodzenia tak, jak charakter komunikowania będzie wpływał nie tylko na relacje przełożony - podwładny, pracownik - pracownik, ale będzie kształtował atmosferę pracy i wpływał na wybór odpowiednich motywatorów, zmniejszając bądź zwiększając ich skuteczność, tym samym zwiększając bądź zmniejszając zaangażowanie w pracę poszczególnych członków organizacji.

Powracając jednak do rysunku 1, który przedstawia komunikowanie jako jeden z głównych czynników motywacyjnych, wpływający na efektywność oddziaływania pozostałych motywatorów. Należy podkreślić, iż tak, jak proces komunikowania oddziałuje i scala wszelkie wykorzystywane w ramach organizacji motywy, tak można śmiało stwierdzić, iż wpływa on również obok motywowania pracowników na każdy inny element funkcji personalnej (rysunek 2).

⁵ S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge: op. cit., s. 479-480.

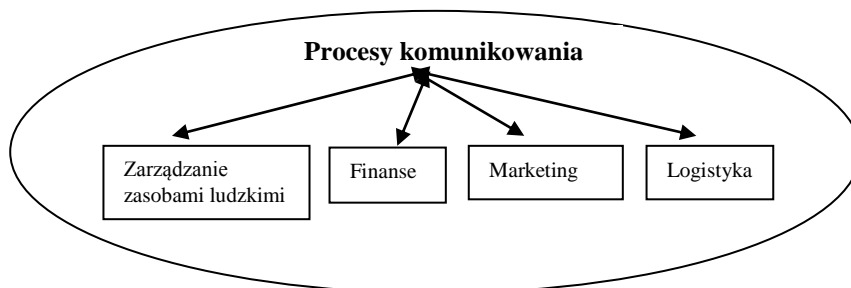
⁶ Tamże, s. 480.

⁷ Tamże, s. 480.



RYSUNEK 2. Komunikowanie w sferze działań kadrowych
Źródło: opracowanie własne

Niezależnie od tego z jakimi działaniami kadrowymi ma się do czynienia oraz jaki jest sposób ich realizacji, komunikowanie wpływa na ich jakość i efektywność. Każdy element zarządzania zasobami ludzkimi jest związany z komunikowaniem. Tylko świadome wykorzystanie procesów komunikowania w sferze działań kadrowych, może wpływać na ich powodzenie, sprzyjając tym samym rozwojowi całej organizacji. I tak, jak komunikowanie jako element strategii motywacyjnej jest jednym z narzędzi motywowania pracowników, wpływa na ich siłę oddziaływania oraz wzmacnia wszelkie działania kadrowe realizowane w ramach funkcji personalnej, tak samo proces przekazywania informacji wpływa na wszelkie obszary działalności przedsiębiorstw, a więc nie tylko na zarządzanie zasobami ludzkimi, ale również na marketing, finanse, logistykę itp. Dane na ten temat przedstawia rysunek 3.



RYSUNEK 3. Procesy komunikowania w działalności przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne

Powyższe rysunki wskazują miejsce i znaczenie procesów komunikowania w działalności przedsiębiorstw. Można zatem stwierdzić, iż komunikowanie jest narzędziem wspierającym wszelkie działania kadry menedżerskiej wszystkich szczebli, związane nie tylko z realizacją omawianej powyżej funkcji personalnej, ale również z zarządzaniem finansami czy public relations. Komunikowanie

przenika procesy zarządzania, usprawniając realizację podstawowych funkcji zarządzania, począwszy od działań planistycznych, aż na kontroli skończywszy. „Jest więc oczywiste, że komunikacja jest wszechobecną częścią wszystkich czynności kierowniczych”⁸. Nie można zatem mówić o sprawnym zarządzaniu organizacją bez uwzględnienia procesów komunikowania. Bowiern to od jakości i skuteczności przepływu informacji w ramach struktur organizacyjnych zależeć będzie sprawność wykonywanych przez pracowników zadań, jakość obsługi klienta i realizacja celów strategicznych przedsiębiorstw.

Jednakże w odczuciu autorki najważniejszą rolę procesy komunikowania odgrywają w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, w tym właśnie w obszarze motywowania. To przecież od pracowników, ich lojalności, motywacji, zaangażowania, stopnia w jakim identyfikują się z celami i misją firmy, zależeć będzie sukces rynkowy całej organizacji. Dostarczanie na czas potrzebnych, aktualnych i sprawdzonych informacji staje się w obecnych czasach wyznacznikiem owego sukcesu. Nie bez znaczenia pozostają tutaj technologie informatyczne, które usprawniają realizację wielu działań z zakresu funkcji personalnej ale także każdego innego obszaru działań organizacji. Warto przy tym wspomnieć, iż nowoczesne rozwiązania technologiczne w sferze komunikowania mogą również stanowić bodziec motywujący pracowników i zwiększający ich zaangażowanie w wykonywaną pracę. Nagrody rzeczowe w postaci telefonów komórkowych, laptopów, bezpłatnego dostępu do Internetu stają się obecnie jednym z podstawowych czynników usprawniających pracę członków organizacji i wpływających na ich zadowolenie z pełnionej roli zawodowej.

Metody komunikowania wspierające motywacyjny charakter procesu porozumiewania się ludzi

Pamiętać należy także, iż wśród funkcji jakie pełni proces komunikowania obok przekazywania informacji, znajduje się równie ważna funkcja wyrażania emocji. Ta funkcja również wspiera motywacyjny charakter komunikowania ponieważ dostarczanie pracownikom wsparcia, tworzenie poprzez procesy porozumiewania się atmosfery otwartości na pomysły członków grup pracowniczych, to tylko niektóre kwestie kształtujące relacje w grupach, a tym samym wpływające na zaangażowanie pracowników oraz spójność grup. Zatem niezmiernie ważne w procesie motywowania jest wytworzenie odpowiedniej atmosfery pracy, klimatu grupowego. „Wspierający klimat grupowy tworzy się, kiedy ludzie używają komunikacji empatycznej, opisowej, ukierunkowanej na rozwiązywanie problemów, spontanicznej, przekazującej równość oraz wyrażającej otwartość na różne pomysły”⁹. Taki właśnie klimat grupowy, oddziałujący pozytywnie na zachowania pracowników, można uzyskać dzięki odpowiednim

⁸ R. W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996, s. 555.

⁹ S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge: op. cit., s. 489.

procesom komunikowania, a więc dzięki potwierdzaniu i odzwierciedlaniu¹⁰. Potwierdzanie jest metodą komunikowania, która pozwala wyrazić nam zrozumienie dla spraw poruszanych przez rozmówcę, a także zrozumienie sytuacji, w której się znajduje nadawca komunikatu. Można wyróżnić dwie funkcje, którym służy potwierdzanie:¹¹

- potwierdzanie pozwala na śledzenie toku dyskusji każdemu członkowi grupy pracowniczej. „Poprzez podkreślanie punktów, w których opinie członków różnią się, a w których są zgodne oraz wskazywanie, jak duży jest postęp prac i jakie decyzje zostały podjęte, członkowie grupy mogą zorientować się, w którym miejscu dyskusji się znajdują”¹²;
- potwierdzenie może wpływać pozytywnie na motywację pracowników, co jest związane z docenianiem ich zaangażowania w pracę czy jakości wykonywanych zadań. „Kiedy wkład członków grupy zostaje doceniony, kiedy pozytywne momenty interakcji są chwalone i kiedy ciężka praca zostaje głośno doceniona, członkowie grupy wiedzą, czego się od nich oczekuje i będą bardziej skłonni dokładać starań, by zrealizować zadanie”¹³. Funkcja ta potwierdza zatem znaczenie komunikowania w procesie motywowania pracowników do lepszej pracy.

Odzwierciedlanie zaś pozwala wskazać i podkreślić uczucia wyrażone przez nadawcę. „Pomaga to sprawdzić, czy członkowie grupy zrozumieli naszą wypowiedź, pozwala im poczuć potwierdzenie i uznanie oraz pomaga członkom grupy zrozumieć wymiar emocjonalny tego, co mówią inni”¹⁴. Oczywiście ta metoda komunikowania również wpływa motywująco na pracowników, pokazując im, iż to co czują i myślą jest ważne, że są słuchani i szanowani. Wszystko to razem wpływa na atmosferę pracy, klimat grupowy oraz chęć pracowników do uczestniczenia w życiu danej grupy, identyfikowania się z jej celami oraz kształtuje pozytywne relacje wewnątrzgrupowe.

Niewątpliwie takie metody komunikowania, jak: odzwierciedlanie czy potwierdzanie sprzyjają tworzeniu odpowiedniego klimatu grupowego, wpływają na satysfakcję pracowników związaną ze współpracą z ludźmi, którzy darzą ich szacunkiem i uznaniem. Wszystko to razem wpływać może na motywację pracowników i ich zaangażowanie w wykonywane zadania.

Podsumowanie

Proces komunikowania towarzyszy człowiekowi przez całe życie od narodzin, aż do śmierci. Jest czynnikiem, który ułatwia realizację postawionych

¹⁰ S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge: op. cit., s. 489-490.

¹¹ Tamże, s. 489.

¹² Tamże, s. 489.

¹³ Tamże, s. 489.

¹⁴ Tamże, s. 489-490.

celów, potrzeb i oczekiwań. Umożliwia każdemu efektywne funkcjonowanie w grupach, w tym również w grupach tworzonych w ramach organizacji – grupach zarówno o charakterze formalnym, jak i nieformalnym. Choć rzadko jest wymieniany jako narzędzie motywacyjne, warto jednak podkreślić, iż jego oddziaływanie na zachowania i postawy pracowników jest na tyle silne, iż powinien być postrzegany jako narzędzie motywacyjne i wykorzystywany w tym celu przez kierowników przewodzących grupom pracowniczym. Niezależnie bowiem od narzędzi motywacyjnych stosowanych i wykorzystywanych w praktyce życia organizacyjnego, należy zawsze pamiętać, iż ich skuteczność zależeć będzie w dużej mierze od komunikowania, informowania pracowników o efektach ich pracy, możliwościach związanych z awansowaniem, otrzymaniem premii czy nagród rzeczowych. Na każdym etapie realizacji funkcji personalnej ważną jej częścią jest proces przekazywania informacji, które nie tylko umożliwiają podejmowanie decyzji, ale również wpływają na relacje interpersonalne w ramach organizacji, atmosferę pracy i klimat grupowy. Zatem można zaryzykować stwierdzenie, iż komunikowanie to nie tylko narzędzie motywacyjne, ale również czynnik łączący, wspierający i wzmacniający oddziaływanie innych motywatorów na członków całej organizacji.

Literatura

Griffin R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.
Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K.: Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności. PWN Warszawa 2007.
Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Wydaw. Poltext Warszawa 2003.
Robbins S. P.: Zasady zachowania w organizacji. Wydaw. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
Słownik zarządzania kadrami. Praca zbior. pod red. Tadeusza Listwana. Wydaw. C.H. BECK Warszawa 2005.

Streszczenie

Artykuł dotyczy kwestii związanych z rolą komunikowania w procesie motywowania pracowników oraz umiejscowieniem procesu porozumiewania się ludzi w kontekście wykorzystania innych narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych przez organizacje. Można zaryzykować stwierdzenie, iż komunikowanie jest procesem, który łączy i wzmacnia oddziaływanie innych motywatorów, wpływając tym samym na ich efektywność. Należy zatem podkreślić, iż komunikowanie choć często jest pomijane, powinno być uwzględniane w strategii motywacyjnej każdej organizacji.

Summary

Article covers issues associated with the merits of communication in the process of motivating workers and addresses positioning of the human communication in the context of applying other motivational tools used by corporations. It may be safe to assert that communication is a process which binds and reinforces influences of other motivators having an effect on their effectiveness. Thus it is important to emphasize that communication, often overlooked, should be a part of the motivational strategy of each corporation.

Część II

Public relations w rozwoju przedsiębiorczości

Joanna Szwacka-Mokrzycka, Joanna Chudzian
Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Wizerunek jako ważny element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Role of company image in building competitive advantage

Wstęp

Współcześnie, w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym, istotnego znaczenia nabiera wizerunek jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwo wchodzące na nowy rynek, ma za zadanie ukształtować tak wizerunek swoich produktów, aby jak najlepiej odpowiedzieć na wymagania potencjalnych konsumentów. Wymaga to stworzenia strategii, która uwzględniałaby założenia dotyczące: stworzenia marki, sponsorowania marki, nazwy, strategii i repozycjonowania marki.

Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- czy wizerunek może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej?
- jak przedsiębiorstwa globalne powinny kształtować swoje strategie wizerunkowe?
- na ile działania marketingowe firm zagranicznych są skuteczne w budowaniu wizerunku marki?

Stan badań

Istnieje dość bogaty dorobek publikacyjny dotyczący wizerunku i tożsamości oraz ich znaczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Doświadczeń interesujących z punktu widzenia poznawczego dostarczają badania amerykańskie. Stany Zjednoczone uznaje się bowiem za kolebkę public relations i badań nad wizerunkiem¹. Badania nad wizerunkiem pozostają w kontekście strategii firm na rynku globalnym. Szczególnie bogaty dorobek z tego zakresu tworzą badacze amerykańscy (Levitt², Keegan Warren³),

¹ A. Sznajder: Sztuka promocji. S. Bussines Press, Warszawa 1995, s. 123.

² Th. Levitt: The globalisation of markets. "Harvard Business Review", May-June, 1983.

³ W. Keegan, M. Green : Global Marketing. Prentice Hall, New Jersey 1999.

a pogłębienie badań z tej dziedziny stanowi analiza efektu kraju pochodzenia w komunikacji na rynku globalnym (Roth, Romeo⁴, Laroche⁵).

Jeśli chodzi o polski dorobek publikacyjny obejmujący analizę wizerunku i działań promocyjnych to jest on dość bogaty zarówno pod względem teoretycznym, jak i badawczym. Problematyką tą zajmują się bowiem zarówno naukowcy z dziedziny zarządzania, ekonomii i marketingu (Bazarnik, Grabiński, Kąciak, Mynarski, Sagan⁶, Mynarski⁷, Gregor⁸, Kaczmarek-Śliwińska⁹, Wójcik¹⁰, Daszkiewicz¹¹, Mazurek-Łopacińska¹², Czerwiński¹³), ale także z dziedzin pokrewnych jak turystyka i rozwój regionalny (Nawrocka¹⁴, Ryniejska-Kieldanowicz¹⁵, Żabińska¹⁶, Olszewska¹⁷, Stanowicka-Traczyk¹⁸) czy żywienie człowieka i konsumpcja (Śliwińska^{19,20}, Drzazga²¹, Dewalska-Opitek²²). Szczególne miejsce wśród badań poświęconych problematyce wizerunku zajmuje

⁴ M. S. Roth, J. B. Romeo: Matching product category and country image perception. *Journal of International Business Studies*, Quarter 3, vol.24, 1992.

⁵ M. Laroche, N. Papadopoulos, L. A. Heslop, M.Mourali.: The Influence of country image structure on consumer evaluation of foreign products. "International Marketing Review", vol. 22/1, 2005.

⁶ J. Bazarnik, T. Grabiński, E. Kąciak, S. Mynarski, A. Sagan: *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*. Canadian Consortium of Management Schools AE w Krakowie. Warszawa - Kraków 1992.

⁷ S. Mynarski: *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 2001.

⁸ B. Gregor, M. Grzegorzczak. *Marka w warunkach Nowej Gospodarki - od branding komunikacji do branding relacji*. W: *Zarządzanie produktem w warunkach globalizacji gospodarki*. Red. naukowa: J. Kall, B. Sojkin. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 379-385.

⁹ M. Kaczmarek-Śliwińska. *Problematyka pomiaru efektywności działań Internet PR*. W: *Public Relations. Skuteczna komunikacja w teorii i praktyce*. Red. naukowa: H. Przybylski, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2006.

¹⁰ K. Wójcik. *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Wydaw. Placet. Warszawa 2005.

¹¹ M. Daszkiewicz: *Public relations w tworzeniu wizerunku przedsiębiorstw na rynku polskim*. *Prace Naukowe AE w Wrocławiu* 1171, Wrocław 2007.

¹² K. Łopacińska - Mazurek: *Metody badań marketingowych*. Wydaw. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1996.

¹³ B. Czerwiński: *The image of insurance institutions in the opinion of men and women*. W: *The status of women in insurance. Threats, prevention and insurance protection*. Red. naukowa: I. Jędrzejczyk, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.

¹⁴ E. Nawrocka: *Miejsce wizerunku obszaru i sposoby jego kształtowania w planach strategicznych jednostek samorządowych województwa dolnośląskiego*. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, Wrocław 2006.

¹⁵ M. Ryniejska-Kieldanowicz: *Kształtowanie wizerunku Polski jako cel public relations w krajach Unii Europejskiej*. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Wrocławski. Wrocław 2004.

¹⁶ T. Żabińska: *Marketing w rozwoju turystyki w regionach przygranicznych*. *Podejście relacyjne*. *Prace Naukowe*, Wydaw. AE, Wrocław 2003.

¹⁷ J. Olszewska: *Marketingowa strategia kreowania wizerunku gminy*. *Podstawy, instrumenty, recepcja*. Niepublikowana praca doktorska. Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Katowice 2005.

¹⁸ A. Stanowicka-Tkaczyk. *Kształtowanie wizerunku miasta na przykładzie miast polskich*. BRANTA Oficyna Wydawnicza. Bydgoszcz 2008.

¹⁹ K. Śliwińska: *Marketingowe instrumenty komunikowania się firmy z rynkiem*. *Wybrane problemy*. Wydawnictwo Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania w Katowicach, Katowice 1999.

²⁰ K. Śliwińska (red.): *Rola marketingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2007.

²¹ M. Drzazga: *Komunikacja marketingowa w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. W: *Rola marketingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*. Red.: K. Śliwińska. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2007.

²² A. Dewalska-Opitek: *Kreowanie wizerunku marki produktów konsumpcyjnych szkodliwych dla zdrowia (na przykładzie rynku tytoniowego w Polsce)*. Niepublikowana praca doktorska. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Gen. J. Ziętka, Katowice 2005.

analiza wpływu działań promocyjnych na jego kształtowanie (Ślusarczyk, Świda, Tworzydło²³, Gołąb, Daszkowska²⁴, Wyszomierska²⁵, Baruk²⁶). W polskim dorobku publikacyjnym znalazły się też prace poświęcone tworzeniu korzystnego wizerunku marki krajowej na rynku międzynarodowym, z wykorzystaniem instrumentów jej identyfikacji (Figiel²⁷, Sikora²⁸).

Istota wizerunku i tożsamości

Przedsiębiorstwo działające na rynku spełnia określone role: zaspokaja potrzeby indywidualne czy też zbiorowe, daje ludziom pracę, oddziałuje na środowisko naturalne, rozwija technologie itp. Działania te wpływają na postrzeganie przedsiębiorstwa przez otoczenie i kształtują wyobrażenie o firmie. Wiedza na temat tych wyobrażeń oraz umiejętne kierowanie przez firmę własnym wizerunkiem wpływa w dużej mierze na sukces finansowy przedsiębiorstwa.

Aby firma była odbierana przez otoczenie jako spójna wewnątrznie i zewnątrznie, powinna określić swoją tożsamość. Tożsamość firmy to według E. M. Cenker²⁹ zbiór elementów identyfikujących daną firmę takich, jak: misja, cel, formy działania i wyróżniająca przedsiębiorstwo spośród innych podmiotów. Tożsamość to zatem niematerialna wartość firmy odróżniających je od innych przedsiębiorstw. Natomiast J. Wiktor³⁰ definiuje tożsamość jako zbiór cech, atrybutów nadawcy, przez pryzmat których chce być on postrzegany przez otoczenie i które tworzą określone tło czy kontekst dla procesu komunikacji marketingowej. Na tożsamość składają się według S. Black³¹: filozofia, historia, kultura, strategia, styl zarządzania, reputacja, zachowania pracowników i innych reprezentantów przedsiębiorstwa. W. Budzyński natomiast³² podkreśla, iż elementy tożsamości powinny:

- odpowiadać specyfice przedsiębiorstwa,
- być łatwe do zapamiętania,
- różnić się od odpowiadających elementów w innych przedsiębiorstwach,
- być wolne od niekorzystnych skojarzeń,
- być łatwo adaptowalne do różnych technik public relations,

²³ S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzydło (red.): Public Relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2001.

²⁴ E. Gołąb, M. Daszkowska: Marketing partnerski jako przesłanka budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa usługowego. W: Edukacja menedżerska w nowej gospodarce. Zarządzanie organizacją. Red. nauk.: A. Tubielewicz, Wydaw. Politechniki Gdańskiej. Gdańsk 2001.

²⁵ B. Wyszomierska: Kształtowanie tożsamości jako element strategii przedsiębiorstw. Niepublikowana praca doktorska. Szkoła Główna Handlowa. Warszawa 2007.

²⁶ A. I. Baruk: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Wydaw. Difin. Warszawa 2006.

²⁷ A. Figiel: Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne. PWE, Warszawa 2004.

²⁸ T. Sikora: Znaczenie efektu kraju pochodzenia dla komunikacji w biznesie międzynarodowym. SGH, Warszawa 2007.

²⁹ E. M. Cenker: Public Relations. Wydaw. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 42.

³⁰ J.W. Wiktor: Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. PWN, Warszawa 2001, s. 72.

³¹ S. Black: Public relations. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 96.

³² W. Budzyński: Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy. Wydaw. Poltext, Warszawa 1997, s. 73-74.

- rzucać się w oczy.

Tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa to pojęcia powiązane, jednak nie tożsame. Wizerunek jest bowiem „swego rodzaju obrazem firmy w świadomości innych osób, które z nią się stykają w sposób bezpośredni (np. jako klienci) lub pośredni (ogólnie jako uczestnicy rynku)”³³. Wizerunek jest to zatem wyobrażenie o przedsiębiorstwie, które pojawia się w umysłach osób z otoczenia firmy w procesie postrzegania³⁴. Jednocześnie warto dodać, że wizerunek nigdy nie jest pojęciem statycznych. Może bowiem przekształcać się pod wpływem zmiany upodobań i poglądów. Nie są to jednak zmiany identyczne ze zmianami tożsamości – niektóre obrazy pozostają bowiem w świadomości otoczenia mimo widocznych zmian w przedsiębiorstwie. Tym bardziej zatem tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa powinny stanowić przedmiot wnikliwych analiz i planowania strategicznego przedsiębiorstwa przy założeniu, że tożsamość powinna stanowić punkt wyjścia, a wizerunek jest celem podejmowanych działań komunikacyjnych³⁵.

Z badań nad wizerunkiem udało się wyróżnić cztery podstawowe typy wizerunku:

- wizerunek zwykły, czyli potoczne opinie na temat danej firmy,
- wizerunek lustrzany, który odzwierciedla jak instytucja ocenia samą siebie (chodzi tu głównie o opinię kadry zarządzającej, ewentualnie pozostałych pracowników),
- wizerunek pożądaný, czyli taki, jaki przedsiębiorstwo chciałoby posiadać (tworzony na podstawie misji organizacji, zakłada realizację w przeciągu kilku-kilkunastu lat, często jest na tyle wyidealizowany, że firma może mieć problem z jego osiągnięciem),
- wizerunek optymalny, czyli realny do osiągnięcia na podstawie wyznaczonych celów³⁶.

Poruszając kwestię kreowania wizerunku nie sposób pominąć elementów, z jakich wizerunek się składa. Jest on bowiem pojęciem bardzo złożonym i trudno opisać go wyczerpująco. Jednak za najważniejsze elementy wizerunku uważa się:

- nazwę przedsiębiorstwa,
- wiek, tradycję, wielkość i zakres działania,
- siłę finansową i widoki na przyszłość,
- misję przedsiębiorstwa,
- ofertę produktową przedsiębiorstwa,
- stosowaną strategię marketingową przedsiębiorstwa,
- filozofię zarządzania, politykę przedsiębiorstwa,
- jakość kadr zarządzania,

³³ E. M. Cenker: *Public Relations*. Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 42.

³⁴ W. Budzyński: *Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy*. Wydaw. Poltext, Warszawa 1997, s. 12.

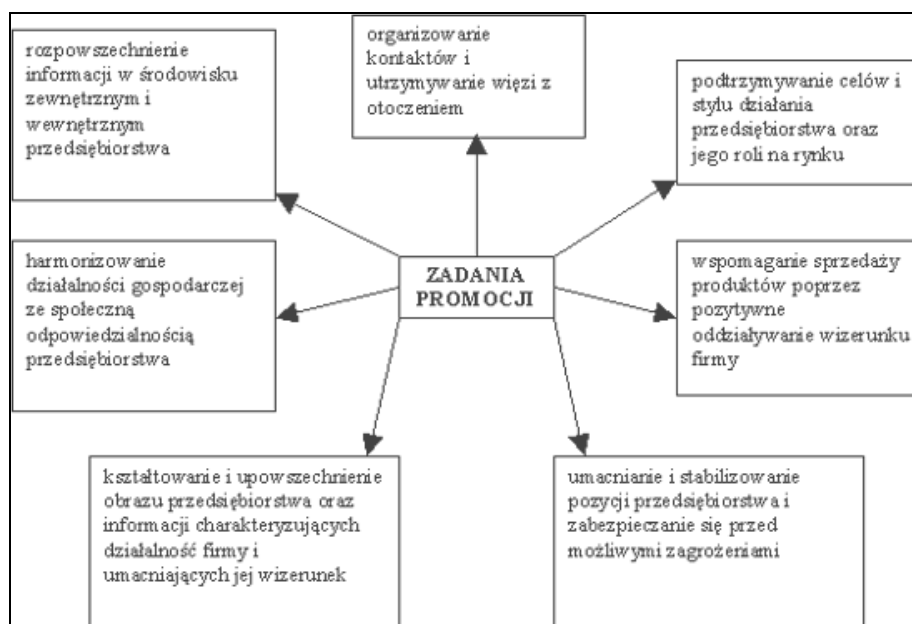
³⁵ G. Hajduk: *Wizerunek jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej współczesnej firmy. Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu*. Rzeszów 2007, s. 72.

³⁶ B. Rozwadowska: *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*. Wyd. Studio Emika, Warszawa 2002, s. 58.

- wygląd zewnętrzny i zachowanie pracowników,
- zachowania rynkowe i typowe dla firmy formy zachowań,
- wewnętrzny i zewnętrzny wystrój budynków³⁷.

Do rozpowszechniania pozytywnego wizerunku firmy wykorzystuje się system promocji firmy oraz produktów i usług przekazując wiedzę o poszczególnych elementach wizerunku. Można również korzystać z instrumentów promocji wizerunkowej, czyli kształtujące „politykę sympatii do przedsiębiorstwa” - nie zawiera ona żadnej bezpośredniej oferty sprzedaży a jedynie przekazuje wiedzę o firmie. Celem takich działań promocyjnych jest uzyskanie przychylniej opinii o przedsiębiorstwie przez upowszechnienie jego misji, filozofii i sposobu działania na rynku³⁸.

Na rysunku 1 przedstawiono podstawowe zadania promocji w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Należą do nich: rozpowszechnianie informacji o firmie, organizowanie kontaktów i utrzymywanie więzi z otoczeniem, podtrzymywanie celów i stylu działania przedsiębiorstwa, wspomaganie sprzedaży, stabilizowanie pozycji przedsiębiorstwa i zabezpieczenia się przed zagrożeniami, kształtowanie i upowszechnianie obrazu przedsiębiorstwa oraz harmonizowanie działalności gospodarczej z działalnością społeczną firmy.



RYSUNEK 1. Zadania promocji

Źródło: D. Bojarska, *Wizerunek a tożsamość firmy*. www.epr.pl/czytelniatry.php?id=311&itemcat=1 za: E. M. Cenker. *Public Relations*. Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.

³⁷ J. Tkaczyk, J. Rachwalska. *Wszystko jest obrazem... Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*. 2008. www.rynkologia.pl/flush.php/l_id/77/l_plik/ARTK4.pdf.

³⁸ D. Bojarska, *Wizerunek a tożsamość firmy*. 2008. <http://www.epr.pl/czytelniatry.php?id=311&itemcat=1>.

Podstawowym narzędziem kreowania i utrwalania wizerunku jest public relations, jednak także pozostałe elementy promotion mix (reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży czy sponsoring) mogą skutecznie uzupełniać planowanie wizerunku przedsiębiorstwa.

Prezentacja instrumentów promocyjnych

Decyzja dotycząca wyboru instrumentów kształtowania wizerunku jest uzależniona od specyfiki przedsiębiorstwa i jego indywidualnych kierunków działania. Przedsiębiorstwo ma bowiem do wyboru całą gamę instrumentów promocyjnych, między którymi istnieje szereg związków zarówno o charakterze komplementarnym, jak i substytucyjnym. Są to: reklama, sponsoring, promocja sprzedaży, marketing bezpośredni, sprzedaż osobista czy public relations. Skoordinowanie działań instrumentów bezpośrednio związanych z tworzeniem wizerunku jak public relations, jak i instrumentów uzupełniających działania wizerunkowe jak promocja sprzedaży, powinno być podstawowym założeniem profesjonalnej kampanii wizerunkowej przedsiębiorstwa. Wszystkie instrumenty promocyjne wpływają bowiem na wyobrażenie otoczenia o przedsiębiorstwie.

Public relations jest narzędziem, które ma w założeniu planowy i nieustanny wysiłek skierowany na tworzenie i utrzymanie dobrej reputacji przedsiębiorstwa oraz wzajemne zrozumienie między firmą a odbiorcami jej działań, więc wszystkie działania mają na celu budowanie pozytywnego wizerunku firmy. Działania PR są z zasady działaniami planowanymi i systematycznymi, i mogą polegać na:

- nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych kontaktów z mediami,
- publikowaniu materiałów prasowych o firmie,
- organizowaniu ogólnodostępnych wykładów i prelekcji promujących firmę i jej działalność,
- publikowaniu materiałów jubileuszowych,
- organizowaniu imprez umożliwiających zintegrowanie przedsiębiorstwa z otoczeniem (np. „dni otwartych drzwi”)
- opracowywaniu i publikowaniu sprawozdań i raportów na temat działalności przedsiębiorstwa,
- rozdawaniu upominków związanych z wizerunkiem firmy, itd.³⁹.

Pozostałe instrumenty promocji realizują różne cele marketingowe, ale mogą także kształtować tożsamość przedsiębiorstwa poprzez:

- styl i retorykę przekazów reklamowych (szczególnie tych, które eksponują nazwę, markę i osobowość całego przedsiębiorstwa – reklama korporacyjna i wizerunkowa),

³⁹ J. W. Wiktor: Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. PWN, Warszawa 2001, s. 231-233.

- styl i sposób zachowania przedstawicieli przedsiębiorstwa w miejscach sprzedaży osobistej, hostess, sprzedawców, pracowników kontaktujących się z klientem,
- wygląd i odpowiednie przygotowanie salonów sprzedaży, stoisk handlowych i informacyjnych przedsiębiorstwa,
- styl kontaktów interpersonalnych podczas wystaw, targów czy spotkań biznesowych,
- konsekwencję w stosowaniu atrybutów firmy (nazwy, loga, kolorów i form graficznych identyfikujących firmę),
- przygotowanie atrakcyjnej strony internetowej,
- sponsorowanie i wspieranie działań charytatywnych i sportowych⁴⁰.

Działania takie wywołują pozytywne skojarzenia z przedsiębiorstwem oraz rozpowszechniają znajomość firmy i jej oferty wśród klientów i kontrahentów. Dzięki temu pozytywnie wpływają na budowanie wizerunku przedsiębiorstwa.

Wizerunek - kontekst strategii przedsiębiorstwa

Problematyka wykorzystania wizerunku w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku nabiera współcześnie coraz większego znaczenia w warunkach promocji wolnych sił rynkowych w Europie i stosowania globalnego marketingu przez koncerny międzynarodowe. Marka i związany z nią bezpośrednio wizerunek, staje się obecnie narzędziem strategicznym, pozwala na lepsze pozycjonowanie firmy i jej produktów na rynku, stwarza szanse zbudowania lojalności nabywców, a tym samym przyczynia się do utrwalania pozycji rynkowej przedsiębiorstw na rynku globalnym. Znaczenie pojęcia „przewaga konkurencyjna” – obejmuje – oprócz klasycznego ujęcia tej kategorii jako unikatowej pozycji przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów – również sposób jego postrzegania przez konsumentów. Ze względu na interes odbiorców przewaga konkurencyjna jest kategorią subiektywną i oznacza wyższą sumę wartości za produkt proponowaną przez przedsiębiorstwo odbiorcy.

Współcześnie większość sektorów wytwarzających artykuły i usługi konsumpcyjne, znajduje się w fazie wzrostu lub dojrzałości. Podstawą budowania przewagi konkurencyjnej w tego typu sektorze jest cena, wizerunek firmy i marki produktowej. W przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym, istotnego znaczenia nabiera wizerunek jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej⁴¹. Wizerunek stanowi integralny element długookresowej strategii firmy i sposób jego kreacji powinien być uwzględniony w misji przedsiębiorstwa. Wizerunek wyraża realną

⁴⁰ G. Hajduk: Wizerunek jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej współczesnej firmy. Transfer Wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Rzeszów 2007, s.74-75.

⁴¹ J. Szwacka: Competitive Forces and its Implications for Strategy Shaping of Food Industry In Poland. Proceedings of the 8th International Conference of the Faculty of Management Koper. University of Primorska. Portorož, Slovenia 2007, s. 437- 444.

percepcję i projekcję, precyzując, co grupy adresatów myślą na temat przedsiębiorstwa.

Budowanie wizerunku firmy (marki) jest nierozdzielnie związane z adekwatnym wykorzystaniem aktywów marketingowych, a w szczególności promocyjnych, przedsiębiorstwa. Aktywa rynkowe w szerokim rozumieniu obejmują wszystkie elementy współtworzące siłę konkurencyjną i wartość przedsiębiorstwa. Analiza stanu aktywów rynkowych ma zasadnicze znaczenie dla ustalenia bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, określenia perspektyw jego rozwoju, wyboru konkretnych celów i strategii ich realizacji. Znaczenie aktywów promocyjnych przedsiębiorstwa jest tym większe, im trudniejszy jest rynek, na którym ono działa. Sytuacja ta jest znamieną dla współczesnego rynku światowego, charakteryzującego się wysokim stopniem nasycenia i niską stabilnością popytu.

Analiza aktywów firmy w dziedzinie komunikacji z nabywcami obejmuje zarówno dotychczas stosowane instrumenty promocyjne, jak i rezultaty ich oddziaływania wyrażające się określonym stosunkiem nabywców do firmy i jej produktów. W pierwszym przypadku chodzi o analizę ogólnej struktury kompozycji promocyjnej. Firma wypracowuje określone instrumenty, stanowiące zasób aktywów promocyjnych. W drugim przypadku mamy na myśli ocenę skuteczności instrumentów promocyjnych stosowanych przez przedsiębiorstwo. Ma ona zarówno wymiar ilościowy, jak i jakościowy.

Koncepcje działania na rynku zagranicznym

Wprowadzanie marek producentów zagranicznych na dany rynek, wiąże się z wykorzystaniem dwóch strategii: standaryzacji lub adaptacji działań (Levitt⁴², Keegan⁴³). Standaryzacja polega na stosowaniu zunifikowanej strategii w skali międzynarodowej. Adaptacja stanowi przeciwieństwo standaryzacji i opiera się na respektowaniu lokalnych zasad. Są to zatem dwie przeciwstawne koncepcje działania na rynku zagranicznym, które w swojej istocie uwzględniają istnienie znaczących podobieństw, jak też różnic w zachowaniach konsumentów na rynku europejskim i światowym (Figiel⁴⁴, Szwacka⁴⁵):

1. Standaryzacja działań marketingowych przedsiębiorstw oferujących produkty na rynku światowym.
2. Adaptacja, czyli dostosowanie produktu do lokalnych warunków i preferencji nabywców.

Standaryzacja działań marketingowych wynika z:

⁴² Th. Levitt: The globalisation of markets. "Harvard Business Review", May-June, 1983.

⁴³ W. Keegan, M. Green: Global Marketing. Prentice Hall, New Jersey 1999.

⁴⁴ A. Figiel: Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne. PWE, Warszawa 2004.

⁴⁵ J. Szwacka: Uwarunkowania zachowań konsumenckich na rynku żywnościowym w stadium globalizacji. Roczniki Naukowe SERiA, VIII(3), Poznań 2006.

- zbliżonych oczekiwań konsumentów dotyczących jakości i cen produktów (trudności w różnicowaniu),
- dążenia firm do wzrostu efektywności działania,
- obniżania barier handlowych i inwestycyjnych na skutek porozumień międzynarodowych, co skłania do przenoszenia sprawdzonych strategii na nowe rynki.

Standaryzacja może mieć wymiar ogólnokrajowy lub też może dotyczyć jedynie lokalnych rynków. Atutem standaryzacji jest przede wszystkim obniżka kosztów działalności w skali międzynarodowej, spójność w kreowaniu wizerunku globalnego czy też lepsza kontrola firmy i szerzenie jednolitych idei w skali światowej.

Strategia adaptacji pojawia się w wyniku dywersyfikacji zachowań konsumentów na rynku międzynarodowym. Argumenty przemawiające za stosowaniem strategii adaptacji są następujące:

- brak homogeniczności gustów, mimo standaryzacji działań firm międzynarodowych,
- zróżnicowany charakter barier wejścia na nowe rynki,
- protest konsumentów wobec standaryzacji działań marketingowych firm.

Komunikacja na rynku międzynarodowym

Najważniejsze znaczenie z punktu widzenia budowania strategii wizerunkowych przedsiębiorstw międzynarodowych ma promocja. Stosowanie ujednoczonych form promocji w komunikacji globalnej daje możliwość promowania jednej marki i określonego sposobu życia na całym rynku światowym. Wiele firm międzynarodowych traktuje rynek Unii jako jeden paneuropejski, na którym doszło do znacznej konwergencji nawyków i upodobań konsumpcyjnych. Konsekwencją takich strategii jest utrwalenie wizerunku firmy poprzez wzmocnienie świadomości marki. Istnieje jednakże niebezpieczeństwo w komunikacji marki i budowania jej wizerunku na rynkach poza europejskich na zasadach standaryzacji. Pojawiają się bowiem bariery w komunikacji na skutek różnic językowych, jak też systemów wartości i różnic w zwyczajach, gustach i oddziaływaniu mediów na nabywców. Można zauważyć pewną ewolucję w kształtowaniu podejścia do światowych strategii wizerunkowych, polegającą na poszukiwaniu optymalnych relacji pomiędzy standaryzacją i adaptacją promocji. Konsekwencją tego podejścia jest proponowanie dwóch rodzajów kampanii wizerunkowych. Dla realizacji celów strategicznych zalecane są globalne (ujednoczone) strategie. Natomiast w ramach realizacji celów taktycznych zalecane są zróżnicowane strategie, oparte na adaptacji do warunków lokalnych. Spójność strategii standaryzacyjnych wyraża się zarówno w tworzeniu jednolitych kampanii na całym rynku światowym, jak też ujednoczeniu tożsamości firmy. Komunikowanie jednolitego wizerunku na światowym rynku wymaga

adekwatnego wykorzystania specyficznych instrumentów promocyjnych. Szczególnego znaczenia nabiera tu reklama medialna i internetowa, jako spektakularny element budowania wizerunku oraz public relations i w ostatnich latach system odpowiedzialności społecznej (*Corporate Social Responsibility - CSR*). Działania public relations i z zakresu CSR są wykorzystywane w budowaniu pozytywnego wizerunku firmy, uwiarygodnieniu jej misji, pozyskaniu zaufania i lojalności klientów. Wpływają również na poprawę wizerunku własnego przedsiębiorstwa poprzez wzrost identyfikacji pracowników z firmą i zwiększenie ich lojalności.

Rozpoznawalność marek producentów zagranicznych na rynku polskim

Ciekawych informacji z punktu widzenia poznawczego, dostarczają wyniki badań konsumenckich dotyczące wizerunku marek producentów zagranicznych w Polsce. Rozpoznawalność marek producentów zagranicznych jest słaba wśród Polaków. Konsumenci często ulegają iluzji, że kupują produkt polski mimo, że został on wytworzony poza jej granicami lub marka produktu należy do producentów zagranicznych.

Z badań jednoznacznie wynika, że działania imitacyjne producentów zagranicznych są skutecznie prowadzone. Stosowanie polsko-brzmiących nazw produktów, przekłada się na kształtowanie pozytywnego wizerunku kraju pochodzenia produktu.

Jednocześnie należy podkreślić, że wśród Polaków przeważają cechy etnocentryzmu konsumenckiego. Preferują oni produkty rodzime. Otwarcie deklarują chęć kupowania produktów rodzimych. Świadczą o tym wyniki badań prowadzonych przez Pracownię Badań Społecznych w Sopocie na próbie 1033 osób w 2003 roku. Wynika z nich, że 66% klientów preferuje polskie produkty w stosunku do importowanych. Mając do wyboru produkty krajowe polskich producentów i produkty wyprodukowane w Polsce, ale pod nazwami zagranicznych producentów, w większości wybierane były produkty rodzime, co stanowiło 56% udzielonych przez respondentów wypowiedzi.

Podsumowanie

W warunkach promocji wolnych sił rynkowych w Europie i stosowania globalnego marketingu przez koncerny międzynarodowe, problematyka wykorzystania wizerunku w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nabiera coraz większego znaczenia.

Można wyróżnić dwa przeciwstawne scenariusze działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, które w swojej istocie uwzględniają istnienie znaczących podobieństw, jak też różnic w zachowaniach konsumentów na rynku

światowym. Optymalną strategią działania przedsiębiorstw na rynku globalnym jest standaryzacja częściowa, która łączyłaby cechy zachowań globalnych dostosowanych po części pod względem pozycjonowania do warunków lokalnych, z uwzględnieniem aspektu kulturowego i „przynależnościowego” w kształtowaniu zachowań konsumentów.

Istotne znaczenie z punktu widzenia realizacji strategii firm zagranicznych na danym rynku ma stworzenie korzystnego wizerunku marki krajowej, z wykorzystaniem instrumentów jej identyfikacji. Bowiern rozpoznawalność marek producentów zagranicznych może stanowić istotną przesłankę tworzenia wizerunku firmy na rynku globalnym.

Literatura

- Baruk A. I.: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Wydaw. Difin. Warszawa 2006.
- Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A.: Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe. Canadian Consortium of Management Schools AE w Krakowie. Warszawa-Kraków 1992.
- Black S.: Public relations. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Bojarska D.: Wizerunek a tożsamość firmy. 2008. www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=311&itemcat=1.
- Budzyński W.: Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy. Wydaw. Poltext, Warszawa 1997.
- Caner E. M.: Public Relations. Wydaw. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
- Czerwiński B.: The image of insurance institutions in the opinion of men and women. W: “The status of women in insurance. Threats, prevention and insurance protection”. Red.: I. Jędrzejczyk, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
- Daszkiewicz M.: Public relations w tworzeniu wizerunku przedsiębiorstw na rynku polskim. Prace Naukowe AE we Wrocławiu 1171, WAE, Wrocław 2007.
- Dewalska-Opitek A.: Kreowanie wizerunku marki produktów konsumpcyjnych szkodliwych dla zdrowia (na przykładzie rynku tytoniowego w Polsce). Niepublikowana praca doktorska. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Gen. J. Ziętka, Katowice 2005.
- Drzazga M.: Komunikacja marketingowa w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa W: Rola marketingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Red.: K. Śliwińskiej. Wydaw. Akademii Ekonomicznej Katowice. Katowice 2007.
- Figiel A.: Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne. PWE, Warszawa 2004.
- Gołąb E., Daszkowska M.: Marketing partnerski jako przesłanka budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa usługowego. W: Edukacja menedżerska w nowej gospodarce. Zarządzanie organizacją. Red. naukowa: A. Tubielewicz. Wydaw. Politechniki Gdańskiej. Gdańsk 2001.
- Gregor B., Grzegorzczak M.: Marka w warunkach Nowej Gospodarki - od brandingu komunikacji do brandingu relacji. W: Zarządzanie produktem w warunkach globalizacji gospodarki. Red.: J. Kall, B. Sojkin. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Hajduk G.: Wizerunek jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej współczesnej firmy. Transfer Wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Rzeszów 2007.
- Kaczmarek-Śliwińska M.: Problematyka pomiaru efektywności działań Internet PR. W: Public Relations. Skuteczna komunikacja w teorii i praktyce. Red. naukowa: Henryk Przybylski, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- Keegan W., Green M.: Global Marketing. Prentice Hall, New Jersey 1999.

- Laroche M., Papadopoulos N., Heslop L. A., Murali M.: The Influence of country image structure on consumer evaluation of foreign products. "International Marketing Review", vol. 22/1, 2005.
- Levitt Th.: The globalisation of markets. "Harvard Business Review", May-June, 1983.
- Łopacińska – Mazurek K.: Metody badań marketingowych, Wydaw. Akademii Ekonomicznej. Wrocław 1996.
- Mynarski S.: Badania rynkowe w przedsiębiorstwie. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 2001.
- Nawrocka E.: Miejsce wizerunku obszaru i sposoby jego kształtowania w planach strategicznych jednostek samorządowych województwa dolnośląskiego. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej. Wrocław 2006.
- Olszewska J.: Marketingowa strategia kreowania wizerunku gminy. Podstawy, instrumenty, recepcja. Niepublikowana praca doktorska. Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Katowice 2005.
- Roth M. S., Romeo J. B.: Matching product category and country image perception. Journal of International Business Studies, Quarter 3, vol.24, 1992.
- Rozwadowska B.: Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy. Wydaw. Studio Emika, Warszawa 2002.
- Ryniejska-Kieldanowicz M.: Kształtowanie wizerunku Polski jako cel public relations w krajach Unii Europejskiej. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2004.
- Sikora T.: Znaczenie efektu kraju pochodzenia dla komunikacji w biznesie międzynarodowym. SGH, Warszawa 2007.
- Stanowicka-Tkaczyk A.: Kształtowanie wizerunku miasta na przykładzie miast polskich. BRANTA Oficyna Wydawnicza. Bydgoszcz 2008.
- Sznajder A.: Sztuka promocji. S. Bussines Press, Warszawa 1995.
- Szwacka J.: Competitive Forces and its Implications for Strategy Shaping of Food Industry In Poland. Proceedings of the 8th International Conference of the Faculty of Management Koper. University of Primorska. Portorož, Slovenia 2007, s. 437- 444.
- Szwacka J.: Uwarunkowania zachowań konsumenckich na rynku żywnościowym w stadium globalizacji. Roczniki Naukowe SERiA, VIII(3), Poznań 2006.
- Śliwińska K. (red.): Rola marketingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2007.
- Śliwińska K.: Marketingowe instrumenty komunikowania się firmy z rynkiem. Wybrane problemy. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania w Katowicach, Katowice 1999.
- Ślusarczyk S., Świda J., Tworzydło D. (red.): Public Relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2001.
- Tkaczyk J., Rachwalska J.: Wszystko jest obrazem... Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. 2008. www.rynkologia.pl/flush.php/l_id/77/l_plik/ARTK4.pdf.
- Wiktor J.W.: Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. PWN, Warszawa 2001.
- Wójcik K.: Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Wydaw. Placet. Warszawa 2005.
- Wyszomierska B.: Kształtowanie tożsamości jako element strategii przedsiębiorstw. Niepublikowana praca doktorska. Szkoła Główna Handlowa. Warszawa 2007.
- Żabińska T.: Marketing w rozwoju turystyki w regionach przygranicznych. Podejście relacyjne. Prace Naukowe, Wydaw. AE, Wrocław 2003.

Streszczenie

Artykuł prezentuje charakterystykę wizerunku jako ważnego elementu budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W pierwszej części zaprezentowano polski i zagraniczny dorobek naukowy w zakresie badania wizerunku przedsiębiorstwa oraz znaczenie promocji w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. W dalszej części artykułu przedstawiono główne strategie marketingowe na rynku globalnym, czyli standaryzację działań marketingowych przedsiębiorstw oferujących produkty na rynku światowym oraz adaptację, czyli dostosowanie produktu do lokalnych warunków i preferencji nabywców.

Summary

This paper presents company image as an essential element of building competitive advantage. In the first part of the article domestic and foreign scientific achievements in research on company image is shown and significance of promotion in creating company image is described. Furthermore we present main marketing strategies on global market, i.e. standardization of marketing activities of a company operating on global market, and adaptation of products to local conditions and consumer preferences.

Agnieszka Werenowska

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Mierzenie skuteczności działań public relations

Measuring the efficacy of PR activities

Wstęp

Coraz więcej przedsiębiorstw wspomaga proces komunikacji z rynkiem poprzez wykorzystanie narzędzi public relations. Nie jest to już moda, ale konieczność, która pozwala firmie na skuteczną komunikację z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym.

W Polsce o PR tak naprawdę mówi się dopiero od 10 lat. Nie ma więc długich tradycji i krajowych doświadczeń. Jednak dziedzina ta zdobywa sobie coraz większą rzeszę „wielbicieli” starających się wykorzystać ją we własnych firmach.

Sfera działań public relations obejmuje między innymi: współpracę z mediami, tworzenie systemu tożsamości firmy, organizacje i uczestnictwo w imprezach (sponsoring, działania charytatywne), działania lobbingsowe na rzecz określonych grup interesów, utrzymywanie właściwych relacji firmy z jej otoczeniem (kontakty z lokalnymi społecznościami, organizacja seminariów) oraz tzw. wewnętrzne PR (skierowane do pracowników firmy).

Dodatkowym problemem stają się koszty, których podczas badań nie da się uniknąć. Przeprowadzenie rzetelnych badań daje większą pewność stosowania bardziej ekonomicznych rozwiązań i efektywnej komunikacji z grupami otoczenia. Udowadnia również konieczność stosowania public relations w przedsiębiorstwie.

W artykule przedstawiono najczęściej stosowane metody badania skuteczności działań public relations. Zaprezentowano również przykłady definiowania pojęcia public relations.

Definiowanie public relations (PR)

Wykorzystanie narzędzi public relations daje wiele szans na wykreowanie wizerunku i wypromowanie zarówno jednostki organizacyjnej jak i pojedynczej osoby. Do szeregu narzędzi PR zewnętrznego najczęściej stosowanych przez firmy zalicza się między innymi: informacje promocyjne, sprawozdania, SIW (System Identyfikacji Wizualnej), plakaty, ulotki, foldery, gazetki, konferencje, witryny

internetowe, imprezy firmowe, otwarte drzwi, sponsoring, prezentacje i wiele innych.

Warto podkreślać i mówić o działaniach PR, definicjach ponieważ ciągle jeszcze pokutuje przyzwyczajenie i opinia, że public relations jest niejako substytutem reklamy. Nic bardziej błędnego. Naukowcy i praktycy od lat starają się jak najlepiej i najtrafniej wyrazić w postaci definicji czym jest public relations.

Definicji public relations w literaturze jest obecnie ponad 2000. Powszechnie stosowaną jest definicja autorstwa Institut of Public Relations. Brzmi następująco: *public relations to twoja reputacja – rezultat tego, co robisz, mówisz, i tego, co inni mówią o tobie. Public relations to dziedzina, która troszczy się o twoją reputację zabiegając o zrozumienie, poparcie oraz wpływ na opinie i zachowania.*

Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations PR *jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skutecznie realizować swoje interesy*¹.

Jednoznaczne zdefiniowanie i sprecyzowanie pojęcia PR jest prawie niemożliwe. Trudność w tłumaczeniu tego terminu oraz stosunkowo krótki okres funkcjonowania firm PR na polskim rynku sprawia, że menadżerowie częściej kojarzą omawiane zjawisko z reklamą niż z kreowaniem wizerunku. Czym w istocie zajmuje się public relations?

Komunikowanie się z mediami jest tylko jednym z wielu zadań, jakie realizuje się w ramach public relations. Najprościej ujmując, PR jest to wszelka działalność firmy, dzięki której możliwe staje się wykreowanie i utrwalenie w otoczeniu wizerunku ułatwiającego firmie realizację jej podstawowych celów².

Autorzy uznanego i cenionego amerykańskiego podręcznika z tego zakresu, Scott M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom, w następujący sposób sformułowali definicję PR – *jest funkcją zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemne korzystne stosunki między instytucją oraz grupami (publics), od których zależy jej sukces lub klęska*³.

Definicje podawane przez międzynarodowe stowarzyszenia zawierają wiele elementów, ale jednym z ważniejszych jest komunikacja dwustronna. Chodzi o to, że firma nie tylko powinna mówić o sobie, ale także sprawdzać co odbiorca o niej wie, co myśli i czy rozumie kierowany do niego przekaz. W PR trzeba więc

¹ S. Cutlip, A. Center: Effective Public Relations. Englewood Cliffs 1978, s. 15.

² J. Cianciara, B. Uścińska: Komunikacja społeczna. Wydaw. Astrum, Wrocław 1999, s. 16.

³ T. Goban-Klas: Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania. Wydaw. Businessman Book, Warszawa 2000, s. 22.

co najmniej tyle samo mówić co słuchać, a jeśli już mówić to pomagać odbiorcy w rozumieniu. Czyli prawdziwy PR polega na dialogu, w którym wykorzystuje się niezliczone narzędzia komunikacji dwustronnej. Oczywiście taki PR wymaga profesjonalizmu, etyki i wysiłku intelektualnego. Ale też wszędzie na świecie wiadomo, że taki właśnie PR jest najlepszą inwestycją firmy w przyszłość i rozwój⁴.

Jedno jest pewne - public relations to długofalowe i spójne działania całej jednostki organizacyjnej, które mają na celu dwustronną komunikację z grupami otoczenia posługując się rzetelną i prawdziwą informacją podaną trafnie dobranym kanałem w sposób precyzyjny i dopasowany do możliwości docelowego odbiorcy.

Zasady badań public relations

Problem pomiaru efektywności działań PR jest od lat obecny wśród teoretyków i praktyków w tej dziedzinie. Nie opracowano do tej pory jednego idealnego sposobu czy modelu mierzącego dokładnie efektywność PR.

Mierzenie efektów PR jest dla wielu specjalistów PR tematem drażliwym w kontaktach zarówno z klientami, jak i przełożonymi. Szczególnie, gdy zadają pytanie o konkretne efekty takich działań. Może to dziwić, zważywszy na jedną z bardziej rozpowszechnionych definicji PR, czyli „planowych, i systematycznych wysiłków na rzecz efektywnej komunikacji (wzajemnego zrozumienia) z otoczeniem”. Public relations często opisuje się jako komunikację dwukierunkową, co oznacza, że PR zajmuje się nie tylko mówieniem ale i słuchaniem⁵.

Badanie efektywności i skuteczności działań PR jest traktowane jako wyraz sukcesu lub porażki podmiotu, który stosował daną strategię. W zależności od przyjętych celów pomiar będzie odmienny.

Jednym z kluczowych zadań, jakie stają przed projektującym kampanię lub odpowiedzialnym za działania PR w organizacji, jest ocena skuteczności i efektywności. Często obydwa pojęcia są ze sobą mylone, docelowo zaś zdecydowanie się różnią. Skuteczność działań public relations należy rozumieć jako stopień, w jakim zaplanowane projekty, kampanie czy kompleksowa strategia zostały zrealizowane, a wyniki, które zaplanowano - osiągnięte. Efektywność natomiast możemy zdefiniować jako relację między zasobami, jakie zostaną wykorzystane do realizacji działań PR, a osiągniętymi wynikami. Relacja pieniężna między wynikami finansowymi przeprowadzonej kampanii lub realizowanej strategii PR, a wielkością poniesionych nakładów określana jest jako efektywność finansowa. W przypadku działań wizerunkowych niezwykle trudne jest ostateczne zidentyfikowanie efektów, które bardzo często są niewymierne,

⁴ P. Czarnowski: Zanim powiesz „Public Relations” www.epr.pl.

⁵ R. Szymczak: Mierzenie efektywności w PR. W: Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków. Praca zbiorowa. Wydaw. Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006, s. 267.

wręcz ulotne. Dlatego łatwiej mówić o efektywności operacyjnej, która dotyczy zmian w postrzeganiu organizacji, zmian w relacjach wewnętrznych i z zewnętrznymi grupami otoczenia, liczbą i jakością materiałów medialnych, które ukazały się w związku z podejmowanymi działaniami PR, niż o efektywności finansowej, na którą ma wpływ wiele czynników nie tylko zaliczonych do prowizerunkowych⁶.

W 1997 roku Instytut Badań i Edukacji w zakresie Public Relations (Institute for Public Relations Research and Education) przedstawił siedem zasadniczych wskazówek dla ustalania standardów badań PR:

1. Ustalenie jasnych celów operacyjnych programu oraz oczekiwanych rezultatów końcowych, bezpośrednio połączonych z celami ogólnymi organizacji.
2. Odróżnienie pomiaru „produktu pośredniego” (output) public relations, zazwyczaj krótkotrwałego i powierzchownego od wyniku końcowego (outcome) public relations, zazwyczaj dalekosiężnego i o większym znaczeniu (np. zmiana świadomości, postaw, a nawet zachowań).
3. Pomiar zawartości w mediach problematyki dotyczącej organizacji jako pierwszy krok w procesie oceny public relations. Pomiar taki ma ograniczenia, ponieważ nie określa czy odbiorcy docelowi w rzeczywistości odebrali przekaz i czy na niego zareagowali.
4. Świadomość, że jedna technika nie wystarczy do oceny efektywności działań public relations. Ocena ta wymaga raczej kombinacji technik, od analizy mediów do analizy cyberprzestrzeni, od badań w grupach fokusowych do badań panelowych i sondaży.
5. Wystrzeżenie się prób porównywania efektywności public relations z efektywnością reklamy.
6. Najbardziej wiarygodnym pomiarem efektywności public relations jest pomiar prowadzony przez organizację, która ma jasno określoną kluczową myśl przewodnią, audytorium i pożądane kanały komunikowania. I przeciwnie, im organizacja mniej pewna jest swoich celów, tym mniej wiarygodny będzie pomiar wyników public relations⁷.

Oczywiście są to pewne uogólnienia, jednak bez podjęcia takich założeń i zastosowania pewnych uniwersalnych zasad jakkolwiek pomiar efektywności nie ma racji bytu. Długofalowo wiąże się to z opracowaniem strategii PR dla danego przedsiębiorstwa i trzymanie się wyznaczonych w niej celów.

Ocena programów public relations jest uzależniona od kilku czynników⁸:

1. Ustalenie mierzalnych celów programu public relations.

⁶ D. Tworzydło: Pomiar efektywności public relations. W: Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju. Red. naukowa: J. Olędzki, D. Tworzydło: Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 125.

⁷ F.P. Seitel: Public relations w praktyce. Wydaw. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 115.

⁸ Ibidem, s. 128.

2. Zapewnienia zaangażowania kierownictwa służby public relations oraz kierownictwo zawsze powinny najpierw dojść do porozumienia w sprawie celów programu, aby umożliwić jasną ocenę rezultatów. Jeśli nie przekona się kierownictwa, że program jest obiektywny i dobrze ukierunkowany, może ono nie uwierzyć w jego rezultaty.
3. Wyboru najodpowiedniejszych miar rezultatów.
4. Określenia najlepszego sposobu uzyskania danych o rezultatach.
5. Składanie sprawozdań kierownictwu. Należy poinformować kierownictwo o tym, co ustalono w trakcie oceny rezultatów. Odpowiada to założeniu, że public relations wnoszą swój wkład w osiągnięcie celów organizacji.

Metody mierzenia skuteczności

O sposobach mierzenia skuteczności PR dużo się mówi. Każdy jednak kto kiedykolwiek miał do czynienia z PR wie, że całkowicie i dokładnie skuteczności nie da się zmierzyć. Powodzenie lub nie pomiaru uzależnione jest przede wszystkim od celu jaki został postawiony podczas realizacji strategii PR i narzędzi wykorzystanych do tejże realizacji. Wielu menedżerów właśnie ze względu na brak dokładnych informacji o skuteczności działań PR nie decyduje się na nie. Powodem jest również długofalowość działań, a co za tym idzie często brak cierpliwości w oczekiwaniu na pomyślne rezultaty. Ważnym jest uświadomienie sobie faktu, że niebywale trudno zmierzyć jest efektywność całego programu PR. Częściej posługujemy się metodami i technikami, które pomagają w ewaluacji pojedynczych działań stosowanych przez przedsiębiorstwa.

Najczęściej stosowanym narzędziem wśród specjalistów PR są ciągle jeszcze tzw. wycinki czyli monitoring mediów. Popularność tej metody uzasadniona jest łatwością przygotowania i niewysokimi kosztami. Monitoring mediów daje bardzo dużą swobodę, jeśli chodzi o czas zbierania materiałów do analizy. Oczywiście jest wiele kryteriów oceny efektywności tego typu działań PR: data publikacji, częstotliwość, nakład, zasięg geograficzny, miejsce i stopień ekspozycji, rodzaj publikacji (krótka informacja, artykuł), nacechowanie (pozytywne, negatywne, neutralne), liczba słów użytych na przykład w notatce zgodna lub nie z pierwotnie przesłanym materiałem.

Postęp techniczny i rosnąca konkurencja na rynku monitoringu mediów doprowadziły do wzbogacenia oferty o np. automatyczne wyliczanie ekwiwalentu reklamowego, możliwość tworzenia zestawień i wykresów. Monitoring mediów obejmuje swym zasięgiem wszystkie media: prasę, radio, telewizję, Internet.

Szczególnie ważnym stał się monitoring mediów internetowych. Pozwala on ocenić skuteczność prowadzonych przez firmę działań e-PR. W tym celu przeszukuje się zasoby indeksowane przez sieciowe wyszukiwarki – ze szczególnym uwzględnieniem serwisów prasowych, biuletynów i pism – pod kątem wykorzystania przez nie publikowanych przez firmę komunikatów

prasowych. Pozwala wyłapać niedociągnięcia, czy to w polityce informacyjnej firmy, czy też w systemie obsługi klienta. Daje też możliwość odnalezienia komentarzy na temat jakości wyrobów bądź usług. Jeśli firma jest oceniana pozytywnie, dostarcza zasłużonej satysfakcji z wystawianej przez internautów pochlebnych cenzurek⁹.

Obecnie firmy monitorujące media udostępniają wyniki monitoringu na platformach internetowych, z których można korzystać 24 godziny na dobę. Ten sposób przekazywania informacji jest niezwykle dogodny dla pracowników PR, którzy otrzymują kompleksowy wynik monitoringu mediów elektronicznych za pośrednictwem serwisu on-line w godzinę po emisji materiału. Pozwala to na szybką reakcję w różnych sytuacjach, np. nadchodzącego kryzysu. Mogą oni w dowolny sposób przetwarzać przekazane dane, tworzyć schematy i wykresy. Poza tym monitoring daje wiele możliwości w identyfikacji dziennikarzy zajmujących się daną tematyką.

W literaturze mówi się o pięciu podstawowych modelach mierzenia skuteczności PR. Pierwszy z nich model S. W. Cutlipa, opracowany w 1985 roku, nazywany jest on równie modelem PII, od angielskich słów Preparation, Implementation i Impact. Oparty jest na mierzeniu działań w kolejnych fazach prowadzenia działań public relations, począwszy od przygotowania informacji, poprzez jej dystrybucję, kończąc na ocenie rezultatów. Na podobnych założeniach został oparty trójstopniowy model J. MacNamara opracowany przez niego w 1992 roku. Powstały w 1993 roku model W. Lindenmanna zbudowany jest na innych założeniach: na początku ustala się możliwe do zmierzenia cele działań public relations. Są one później mierzone na jednym z trzech poziomów efektów opisanych przez Lindenmanna jako: outputs (produkt public relations np. liczba informacji prasowych lub uczestników spotkania), outtakes (np. opinie o zorganizowanych wydarzeniach) i outcomes (np. zmiana postawy). Ten dość skomplikowany model zakłada wykorzystanie zaawansowanych metod badawczych m.in. zogniskowanych wywiadów grupowych czy badań eksperymentalnych. Odpowiedzią na ten złożony sposób ewaluacji były dwa uproszczone modele autorstwa T. Watsona: model krótkoterminowy i model kontynuacji¹⁰.

Zastosowanie odpowiedniej metody uzależnione jest od celów jakie zostaną postawione przed programem public relations. Bardzo ważnym działaniem PR są media relations. Jedną z ciekawszych metod upowszechnianych wśród praktyków jest mierzenie zwrotu z nakładów inwestycyjnych poniesionych na budowę i podtrzymywanie tak ważnych dla przedsiębiorstwa relacji z mediami. Są to tzw. ROI czyli Return on Investment, który wskazuje stopę zwrotu z poniesionych nakładów. ROI stosowany był długo przez branżę finansową. Pojęcie ROI występuje nawet w słowniku współczesnej ekonomii. W przypadku

⁹ J. P. Szyfter: *Public relations w Internecie*. Wydaw. HELION, Gliwice 2005, s. 94.

¹⁰ B. Orpiszewska: *Zmierzyć, zwarzyć i wycenić*. www.proto.pl/artykuły.

zastosowania media relations określa się tzw. media relations ROI czyli relację między wydatkami na komunikację a korzyściami dla organizacji. Wskaźnik wylicza się z następujących wzorów: $ROI = \text{korzyści} / \text{nakładów} \times 100\%$ lub $ROI = \text{wartość końcowa} / \text{nakładów} \times 100\%$.

Obliczona wartość wskaźnika wyraża się procentowo lub w określonej walucie¹¹. W finansach mówi się o ROI jako wskaźniku, który określa, ile groszy udało się uzyskać z każdej zainwestowanej złotówki.

Wycinki, wskaźnik ROI, metody znanych teoretyków: S. W. Cutlipa, J. MacNamara, W. Lindenmanna, T. Watsona to nie wszystko. Pozostają jeszcze metody ilościowe i jakościowe, które przedstawiono w tabeli 1.

TABELA 1. Badania ilościowe i jakościowe

Badania ilościowe	Badania jakościowe
Wywiady bezpośrednie	Indywidualne wywiady głębinowe
Wywiady telefoniczne	Zogniskowane wywiady grupowe
Ankiety pocztowe	Wywiady pogłębione z liderami opinii
Ankiety faksowe	Badania postaw elitarnych grup odbiorców
Ankiety on-line	Badania przed i po określonych działaniach
Badania w centrach handlowych	Badania etnograficzne
Panele	Eksperymentalne projekty badań
Ankiety typu „omnibus”	Badania statystyczne
Ankiety zawartości	

Źródło: A. Szymańska: Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej. Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2005, s. 203.

Niezwykle popularną metodą jest przeprowadzanie ankiet, które wspomagają badania wizerunkowe i opinie pracowników na tematy dotyczące szeroko pojętej firmy. W ten sposób dokonuje się również oceny prezentacji, konferencji prasowej i eventów¹² w ogóle. Metoda stosunkowo prosta, ogólnie dostępna i na dobre zakorzeniona w działach PR polskich firm.

Wielu zwolenników ma indeks oceny efektywności AVE (Advertising Value Equivalence), czyli wartość reklamy w określonym medium równa wielkości materiału na dany temat lub czasowi trwania w mediach elektronicznych. Jest to metoda znana od dawna, akceptowana przez menedżerów, gdyż dostarcza informacji o „wartości” zaoszczędzonych środków, które w przypadku zastosowania reklamy są zawsze znacznie wyższe. Wskaźnik ten podlega dość częstej krytyce ze strony aktywnych pracowników PR, którzy wskazują liczne słabości tej metody.

Według praktyków nie bardzo wiadomo, dlaczego można byłoby założyć, że publikacja na temat firmy ma wpływ na odbiorców w jakiś proporcjonalny sposób (możliwy do obliczenia poprzez przemnożenie przez odpowiedni

¹¹ http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006_ROI_LRW.pdf.

¹² Event to ogólnie wydarzenie skupiające większą liczę uczestników typu konferencja prasowa, seminaria, jubileusze, targi i inne.

współczynnik) do reklamy na tej samej powierzchni. Wydaje się, że wiarygodność informacji – a zatem i jej wpływ – w dużo większym stopniu zależą od konkretnego medium, rodzaju audycji/publikacji czy konkretnego dziennikarza – autora materiału. Zupełnie inna jest natura reklamy, która zakłada powtarzalność tego samego komunikatu. Natomiast materiały informacyjne w różnych mediach nigdy nie są identyczne. Trudno zatem zakładać, że ich oddziaływanie sumuje się w ten sam sposób, jak przy reklamie. Wreszcie zwraca się także uwagę na techniczne ograniczenia, np. brak ekwiwalentu reklamowego dla publikacji na okładce czy w trakcie programu informacyjnego. Z tych powodów przyjmuje się, że AVE ma dość ograniczone zastosowanie, głównie w sytuacjach, gdy chcemy porównać upowszechnienie naszego przekazu/informacji o naszym produkcie z poprzednim okresem lub z konkurencją¹³.

Do oceny efektywności kampanii PR można również wykorzystać diagnozę stanu wyjściowego. To bardzo dobra metoda na przykład w ocenie wizerunku firmy. Polega na dokładnej diagnozie wizerunku przed wdrożeniem strategii PR, a następnie porównaniu z wizerunkiem uzyskanym po wprowadzeniu strategii. Metoda ta ukazuje również niedociągnięcia wdrożonego programu.

Kolejną metodą oceny działań public relations jest macierz celów wizerunkowych. Macierz ma za zadanie wskazanie organizacji miejsca w jakim się znajduje, określenie dalszych działań PR, które również może przyczynić się do identyfikacji sytuacji kryzysogennych.

Macierz celów wizerunkowych opracowywana jest na podstawie badań ilościowych na grupach docelowych organizacji, zarówno grupach wewnętrznych jak i zewnętrznych. Aby uzyskać dokładne wyniki, dobór respondentów w poszczególnych grupach powinien być dokonany na podstawie zasad pomiaru statystycznego, przy założeniu jak najmniejszego błędu. Przede wszystkim poddajemy badaniom wszystkich pracowników organizacji. By wyniki były precyzyjne, konieczne jest przeprowadzenie badań anonimowych, co zwiększa wiarygodność uzyskanych wyników i zmniejsza błąd oszacowania¹⁴. Podstawą są tu badania ankietowe.

Podsumowanie

Przytoczone metody pomiaru skuteczności działań PR należą do najbardziej znanych. Teoretycy wespół z praktykami cały czas pracują nad ich udoskonaleniem. Nie powstała jednak do tej pory jedna uniwersalna, gotowa do wykorzystania we wszystkich działaniach public relations. Brak uniwersalnej metody oraz trudność w szacowaniu korzyści finansowych płynących

¹³ R. Szymczak: Mierzenie efektywności w PR. W: Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków. Praca zespołowa, Wydaw. Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006, s. 273.

¹⁴ D. Tworzydło: Pomiar efektywności działań public relations. W: Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju. Red. naukowa: J. Olędzki, D. Tworzydło, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 130.

z wykorzystania PR sprawiają, że wielu menedżerów wciąż jeszcze nie wierzy i nie decyduje się na prowadzenie długofalowych strategii PR. Ewaluacja jest warunkiem koniecznym nie tylko do prawidłowej oceny jakości pracy działu PR lub agencji PR, ale do prowadzenia odpowiedzialnej i celowej komunikacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Public relations stają się coraz bardziej dostrzeganym i docenianym ogniwem w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rośnie coraz bardziej prestiż PR jako zawodu, a kolejne osiągnięcia techniki, nowe technologie komputerowe, kreatywność ludzi PR sprawiają, że coraz wyraźniej widać, jak wiele może skorzystać przedsiębiorstwo, które postawiło na public relations.

Literatura

- Cianciara J., B. Uścińska: Komunikacja społeczna. Wydaw. Astrum, Wrocław 1999.
Cutlip S., A. Center: Effective Public Relations. Englewood Cliffs 1978.
Czarnowski P.: Zanim powiesz „Public Relations” www.epr.pl.
Goban-Klas T.: Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania. Wydaw. Businessman Book, Warszawa 2000.
Seitel F.P.: Public relations w praktyce. Wydaw. Felberg SJA, Warszawa 2003.
Szyfter J. P.: Public relations w Internecie. Wydaw. HELION, Gliwice 2005.
Szymańska A.: Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej. Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2005.
Szymczak R.: Mierzenie efektywności w PR W: Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków. Praca zespołowa, Wydaw. Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.
Tworzydło D.: Pomiar efektywności public relations W: Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju. Red. naukowa J. Olędzki, D. Tworzydło, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Streszczenie

Coraz więcej przedsiębiorstw wspomaga proces komunikacji z rynkiem poprzez wykorzystanie narzędzi public relations. Nie jest to już moda, ale konieczność, która pozwala firmie na skuteczną komunikację z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym.

Pomiar efektywności działań public relations nie należy do łatwych. Naukowcy cały czas starają się opracować uniwersalny model przydatny dla wszystkich narzędzi PR. Kolejną barierą jest niechęć menedżerów do finansowania badań niezbędnych do określenia skuteczności PR. Jak wykazują badania efektywność PR mierzy się sporadycznie.

Summary

More and more enterprises facilitate the process of market communication by using PR tools. This is no longer a fashion, but a necessity which allows the company to communicate more successfully with the external and internal neighbourhood.

Measuring the efficacy of PR activities is not easy. Scientists try all the time to work out a universal model applicable to all PR tools. Another barrier is managers' disinclination from financing surveys necessary to measure the efficacy of PR. As surveys indicate the efficacy of PR is measured sporadically.

Anna J. Parzonko
Magdalena Szostak
Szkola Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Wykorzystanie narzędzi public relations w kreowaniu wizerunku firmy na przykładzie hotelu InterContinental Warszawa

Using PR instruments in the company image creation based on the InterContinental Warszawa Hotel

Wstęp

Jednym z podstawowych wyznaczników skutecznego funkcjonowania firm we współczesnych realiach rynkowych jest konkurencyjność otoczenia. Wskazuje to przedsiębiorcom, iż w sytuacji dostępności różnorodnych produktów przewagę można zdobyć dbając już nie tylko o jakość produktu, jego innowacyjność czy bezpieczeństwo dla konsumenta, ale co najważniejsze - dbając o właściwą percepcję wizerunku firmy przez jej otoczenie.

W dzisiejszych czasach, w czasach ogromnej konkurencji nie wystarcza dobry produkt, atrakcyjna cena, rozległa sieć sprzedaży lub intensywna promocja. Aby firma odniosła sukces, by rzeczywiście zaistnieć w świadomości odbiorcy (obecnego i potencjalnego), firmy muszą się z nim komunikować, a efektem tej komunikacji jest wytworzenie określonego wizerunku¹. Pozytywny wizerunek pozwala m.in. na: różnicowanie produktów, marek i przedsiębiorstw, tworzenie więzi z klientami, tworzenie więzi z pracownikami, budowanie zaufania do firmy.

Pozytywny wizerunek firmy kształtowany jest poprzez różnorodne działania, dzięki którym nawiązywane są i podtrzymywane trwale i właściwe relacje z klientami. Do takich działań, na przykład zaliczyć można szeroko rozumianą dobroczynność, typu: akcje na rzecz ochrony przyrody, pomoc w takich problemach społecznych, jak ubóstwo, bezdomność, bezrobocie, czy też właściwe traktowanie pracowników. Pozytywny wizerunek firmy w otoczeniu coraz częściej świadczy o sukcesie bądź sromotnej przegranej nawet wielkich światowych koncernów.

Jednym z ważniejszych instrumentów kreowania właściwego wizerunku firmy jest public relations. Dzięki wszechobecności i różnorodności stosowanych

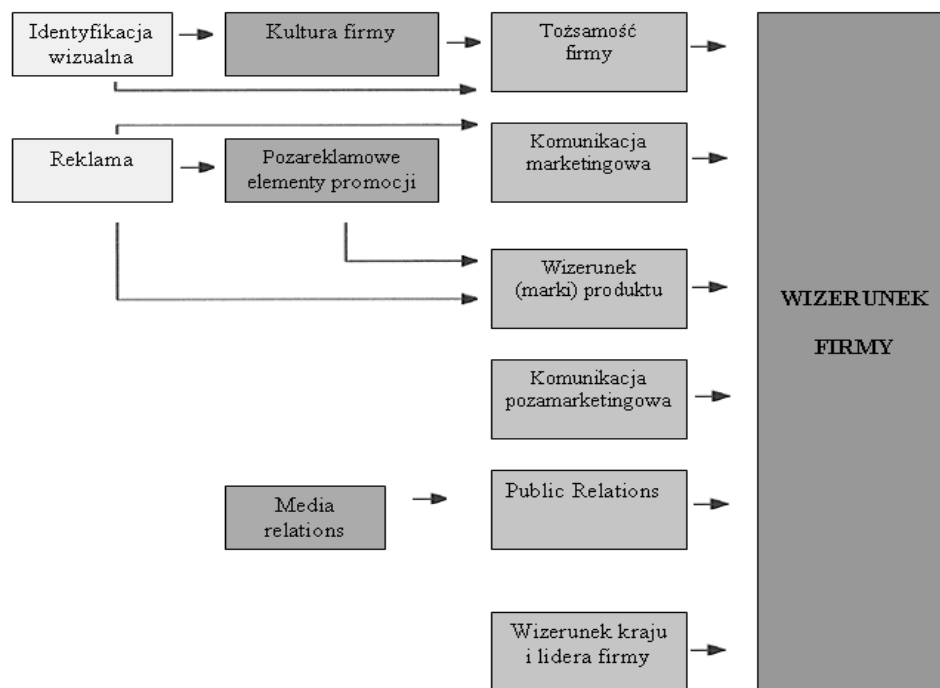
¹ W. Budzyński: Wizerunek firmy kreowanie, zarządzanie, efekty. Wydaw. POLTEXT, Warszawa 2002, s. 11.

środków public relations tworzy największe możliwości zdobycia większego spektrum konsumentów na rynku konkurencji. Artykuł prezentuje działania w zakresie public relations podejmowane przez hotel InterContinental Warszawa.

Miejsce public relations w procesie kreowania wizerunku firmy

Wizerunek – jak każde działanie w sferze komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem powinien być dokładnie zaplanowany, a jego kształtowanie powinno odbywać się po dokładnej analizie sytuacji oraz podlegać kontroli. Wizerunek firmy jest więc obrazem firmy wśród ludzi. Ludzie kontaktują się z firmą w sposób pośredni (opinia innych ludzi, prasa, media) bądź bezpośredni.

Wizerunek firmy zależy od wielu elementów i nie jest stabilny w czasie. Jest to bardzo istotny punkt aktywów przedsiębiorstwa i dlatego ważne jest, by zarządzać nim w sposób właściwy i dzięki temu zdobyć przewagę nad konkurencją. Musimy jednak pamiętać, by stale go bronić i wzmacniać przed kontr wizerunkami konkurencyjnych firm. To, w jaki sposób możemy kreować wizerunek firmy przedstawia rysunek 1.



RYSUNEK 1. Czynniki wpływu na wizerunek firmy

Źródło: W. Budzyński: Wizerunek firmy kreowanie, zarządzanie, efekty. Wydaw. POLTEXT, Warszawa 2002, s.70.

W języku polskim spotykamy się z tłumaczeniem PR jako stosunki organizacji z otoczeniem, stosunki społeczne, relacje społeczne, kreowanie reputacji firmy, komunikacja z otoczeniem. Żaden z tych odpowiedników polskich nie oddaje w pełni znaczenia PR. Jest rozumiany różnie. E.M. Cenker dzieli wszystkie definicje PR na dwie grupy i tym samym wyróżnia dwa ujęcia PR. W pierwszym ujęciu public relations rozumiany jest, jako piąty element marketingu- mix (reklama, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, public relations i publicity oraz sprzedaż osobista)². Traktowanie PR, jako narzędzie promocji oddaje nam tylko część prawdziwego sensu PR. P. Kotler pisze, iż public relations jest często traktowane, jako element miksu promocyjnego o mniejszym znaczeniu, ale mądra firma podejmuje zdecydowane kroki, by utrzymać dobre stosunki ze swoją publicznością. Większość firm ma działy public relations, które monitorują nastawienie publiczności do firmy i rozpowszechniają informacje tworzące renomę firmy. Najlepsze działy PR poświęcają czas na przekonywanie ścisłego kierownictwa, by posługiwało się programami o pozytywnym wydźwięku i zarzucało nieetyczne praktyki, wystrzegając się tym samym negatywnych opinii³.

Szersze pojęcie ilustruje M.E. Cenker przytaczając definicję uzgodnioną przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Public Relations (IPRA), które podaje: *public relations jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowane, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz aby skuteczniej realizować swoje interesy*⁴.

K. Wójcik cytuje amerykański podręcznik autorstwa Scotta M. Cutlipa, Allena H. Centera i Glenna M. Brooma, gdzie public relations jest definiowany jako funkcja zarządzania o charakterze ciągłym i planowym, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – przez badanie ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, dla osiągnięcia – przez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszej współpracy ze społecznością oraz skuteczniejszej realizacji swoich interesów⁵.

Jako jeden z głównych celów PR podaje się kształtowanie pożądanego wizerunku firmy. Jest to jednak zadanie bardzo złożone. Ponieważ mają tu znaczenie również i wydarzenia, sytuacje, zjawiska społeczne niezależne od

² E. M. Cenker: Public Relations, Wydaw. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s.14.

³ P. Kotler: Marketing. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 627-628.

⁴ E. M. Cenker: Public: op. cit., s. 14.

⁵ K. Wójcik: Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem, Wydaw. PLACET, Warszawa 2005, s. 25.

kreatora PR. On jednak nie może być wobec nich pasywny – powinien je wykorzystywać dla swoich celów.

PR oddziałują na zewnętrzne oraz wewnętrzne otoczenie. Na podstawie tego wyróżniamy zewnętrzne (external) oraz wewnętrzne (internal) public relations.

Wewnętrzne public relations (*ang. internal public relations*) polega na odpowiednim zarządzaniu załogą, pozwala wpływać na zewnętrzny wizerunek firmy i tworzy właściwą atmosferę w pracy. Wewnętrzne PR nakierowane jest na pracowników.

Zewnętrzne public relations (*ang. external public relations*) pozwala oddziaływać na zewnętrzne grupy otoczenia. Stosuje się różne narzędzia w zależności od grupy otoczenia, do której chcemy dotrzeć. Do takich grup otoczenia można zaliczyć akcjonariuszy i inwestorów, klientów, dostawców, mass media, banki i instytucje finansowe, władze państwowe i lokalne oraz firmy konkurencyjne⁶.

W związku z wyżej wymienionymi działaniami można wyróżnić szereg form działań PR w organizacji. Wszystkie te aktywności łączy jednak jeden podstawowy element – komunikacja. Oczywiście w działaniach PR każda z tych form jest wykorzystywana w różnym stopniu i są one różnorodnie łączone ze sobą.

Do najczęściej stosowanych form public relations należą⁷:

- forma prasowa - notatki prasowe, wywiady w prasie, reportaże, oświadczenia prasowe, konferencje prasowe;
- forma telewizyjna i radiowa – reportaże, filmy video, audycje;
- forma wydawnicza – broszury, druki firmowe, kalendarze firmowe, gadżety z nadrukiem logo firmy, wydawnictwa zakładowe;
- forma wystawiennicza - wystawy dorobku firmy, stoiska informacyjne na prestiżowych targach i wystawach;
- forma pocztowa - wysyłanie listów okolicznościowych, wysyłanie życzeń świątecznych, wysyłanie zaproszeń;
- forma upominkowa- wręczanie upominków firmowych;
- spotkania - spotkania z klientami, utrzymywanie kontaktów z ludźmi biznesu, ekspertami, sympozja, konferencje, seminaria, lobbying, obiady, przyjęcia, bankiety, koktajle, imprezy specjalne;
- zwiedzanie - „dni otwarte”, zwiedzanie zakładu, pokazy pracy ciekawych jednostek przedsiębiorstwa, spotkania z ekspertami;
- świadczenia charytatywne - przekazywanie środków finansowych na cele charytatywne, utrzymanie domu dziecka, przekazywanie urządzeń jednostkom społecznie użytkowym, fundowanie stypendiów;

⁶ K. Wójcik: op. cit., s. 739 – 740.

⁷ Opracowanie własne na podstawie A. Szymańska: Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004.

- sponsoring - sponsorowanie zawodów sportowych, sponsorowanie drużyn sportowych, sponsorowanie imprez kulturalnych, sponsorowanie działalności naukowej.

Charakterystyka grupy InterContinental Hotels Group

InterContinental Hotels Group (IHG) wywodzi się z firmy Bass Brewing, która została założona w Wielkiej Brytanii w roku 1777. Z biegiem lat wzrastał rozwój firmy jako wiodącego browaru na rynku krajowym i zagranicznym. Następnie w 1967 roku firma ta połączyła się z firmą Carringtons w Londynie i powstała jedna z największych sieci browarów i pubów w Wielkiej Brytanii. Kolejne ważne wydarzenia: 1988 r. – Nabycie Holiday Inns International 1990 r. – Wchłonięcie North American Business Holiday Inn, 1991 r. – Otwarcie Holiday Inn Express, 1994 r. – Otwarcie Crowne Plaza, 1997 r. – Rozwój Staybridge Suite przez Holiday Inn, 1998r. – Nabycie InterContinental Hotels & Resorts, 2000 r. – Nabycie Southern Pacific Hotels Corp (Australia), 2000 r. – Nabycie Bristol Hotels & Resorts Inc. (USA), 2000 r. – Sprzedaż sieci browarów.

Po sprzedaży w 2001 roku swojej działalności związanej z gorzelnictwem, Bass Brewing zmienia nazwę na Six Continents (Sześć Kontynentów). Kolejne ważne wydarzenia datuje się na 2001, gdzie Six Continents nabywa Posthouse Chain (Wielka Brytania), a następnie w 2003 r. dochodzi do oddzielenia części hotelowej i Softdrink od sprzedaży detalicznej. Ostatecznie w roku 2003 dochodzi do zmiany nazwy na InterContinental Hotels Group PLC, czyli nazwę, którą teraz powszechnie używamy. Dzisiaj, firma ta posiada, zarządza, dzierżawi lub też udziela koncesji franchisingowych blisko 3600 hotelom w ponad 100 krajach, które dysponują łącznie ponad pół milionem pokoi.

Główne hasło całej grupy IHG brzmi: „Great Hotels Guests Love”, czyli w wolnym tłumaczeniu: wspaniałe hotele (hotelu grupy IHG) są kochane przez gości, czyli grupa ma, bądź tworzy wspaniałe hotele, które goście kochają, a nie przeciętne/normalne, które goście najzwyczajniej tylko lubią.

InterContinental Hotels Group posiada rozległą sieć hoteli na całym świecie. Hotele najwyższego i wysokiego segmentu rynku, czyli marki InterContinental i Crowne Plaza, są usytuowane w głównych miastach świata, zaspokajając w ten sposób potrzeby osób podróżujących w sprawach służbowych. Grupa zapewniła sobie również silną pozycję w takich krajach, jak: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Chiny dzięki markom z segmentu średniego - Holiday Inn i Express Holiday Inn. Hotele Staybridge Suites są przeznaczone na dłuższe pobyty zaś hotele Indigo to dość nowy pomysł na krótkie pobyty.

TABELA 1. Liczba pokoi i hoteli grupy IHG w poszczególnych krajach

	Liczba hoteli	Liczba pokoi
Stany Zjednoczone	2706	350474
Wielka Brytania	241	32540
Kanada	118	18922
Meksyk	102	16672
Francja	69	8164
Chiny	67	22665
Niemcy	65	13754
Włochy	52	7168
Australia	35	8470
Kraje Beneluksu	30	5029
Polska	5	1500

Źródło: badania własne

Prezentacja hotelu InterContinental Warszawa

Hotel InterContinental Warszawa jest to nowoczesny pięciogwiazdkowy hotel, który został otwarty 19 listopada 2003 r. Jest najwyższym hotelem w Polsce.

Hotel posiada 326 pokoi gościnnych, od najmniejszych o powierzchni 34 m² do apartamentu prezydenckiego (170m²). W hotelu znajduje się 85 pokoi dla niepalących oraz pokoje o podwyższonym standardzie Club InterContinental, które mają zapewnić gościom dodatkowe wygody i usługi. Dodatkowo hotel posiada 76 luksusowych apartamentów („Residence Suits”) z aneksem kuchennym przeznaczonych na dłuższe pobyty. Wszystkie pokoje i apartamenty w hotelu są klimatyzowane. Do standardowego wyposażenia pokoju należą sejfy dopasowane wielkością do laptopów, podwójne linie telefoniczne z szybkim łączem internetowym oraz telefony z pocztą głosową. Ponadto w pokoju znajduje się żelazko, deska do prasowania, zestaw do parzenia herbaty i kawy oraz telewizja interaktywna z płatnymi programami telewizyjnymi. Wszystkie łazienki wyposażone są w wannę, oddzielną kabinę prysznicową oraz telefon.

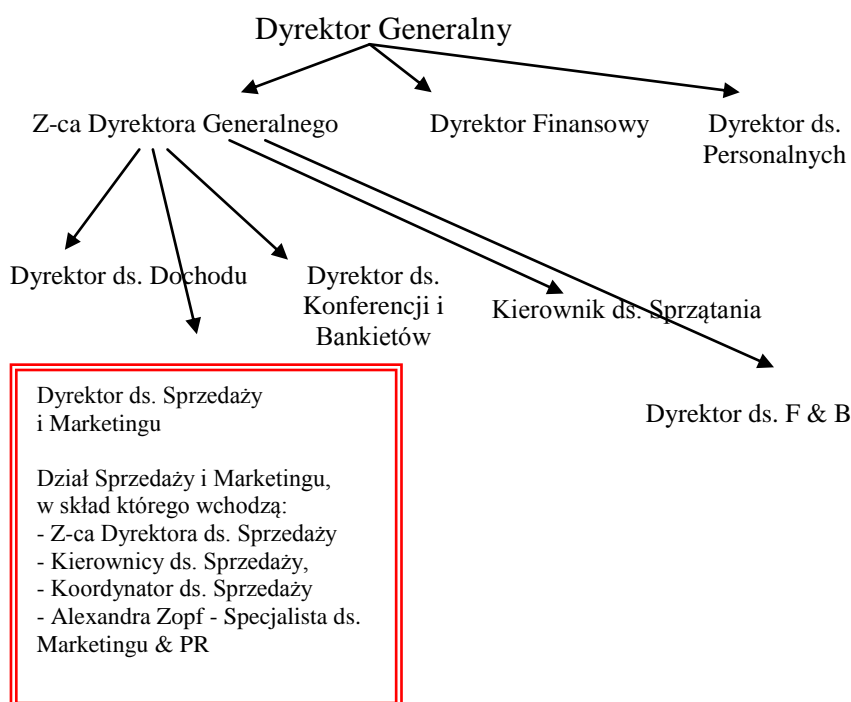
Do dyspozycji gości jest również Club Lounge czynne przez całą dobę, mieszczące się na 41 piętrze hotelu. Można tam skorzystać z szybkiego, bezprzewodowego Internetu, zjeść śniadanie, odpocząć przy kawie bądź porozmawiać o interesach przy wygodnych stolikach. Ponadto hotel zapewnia 24 godzinny Room Service i usługi pralnicze. Hotel posiada również parking podziemny, który pomieści 175 samochodów.

InterContinental Warszawa dysponuje 11 w pełni wyposażonymi, oświetlonymi światłem dziennym salami konferencyjnymi o łącznej powierzchni ponad 1030 m². Główna sala balowa ma powierzchnię 438 m². Każda z sal wyposażona jest w sprzęt konferencyjny, szybki dostęp do Internetu, video-konferencje oraz projektory multimedialne. Imprezy konferencyjno - bankietowe

są koordynowane przez pracowników Działu Konferencji. Hotel proponuje obsługę gastronomiczną imprez zewnętrznych pod marką „Catering’s Best”.

Dodatkowo na 43 i 44 piętrze hotelu znajduje się RiverView Wellness Centre z salonem odnowy biologicznej, suchą i parową sauną, jacuzzi, solarium, basenem o wymiarach 6 x18m, salonem piękności i salonem fryzjerskim. W ofercie hotelu znajdują się również 3 restauracje, bar i kawiarnia, gdzie zasmakować można polskiej i światowej kuchni.

Na rysunku 2 przedstawiono strukturę organizacyjną hotelu InterContinental Warszawa. Dyrektorem Generalnym hotelu jest Christian Henkemeier. Jego zastępcą jest Thomas Fehlbier, a prawą ręką Rettig Klaus. Każdy z wymienionych na rysunku 2 dyrektorów odpowiada za cały swój departament bezpośrednio przed Dyrektorem Henkemeierem, jego zastępcą i Dyrektorem Finansowym. Działaniami PR zajmuje się Alexandra Zopf, która jest pracownikiem Działu Sprzedaży i bezpośrednio podlega Dyktorowi Działu Sprzedaży i Marketingu, czyli Wolfgangowi Putz. Także jej praca jest związana bardzo ściśle z całym działem sprzedaży.



RYSUNEK 2. Struktura organizacyjna hotelu

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów hotelu

Działania public relations prowadzone przez hotel

Na wizerunek hotelu InterContinental Warszawa wpływa przede wszystkim *wizerunek całej grupy* InterContinental Hotels Group, czyli wizerunek wszystkich hoteli InterContinental na całym świecie, jak również pozostałych marek hotelowych grupy IHG, czyli Crown Plaza, Holiday Inn, Express by Holiday Inn, hotel Indigo, Staybridge Suites, Candlewood Suites.

Środki, które wykorzystuje hotel są podzielone ze względu na zasięg działań. Należą do nich działania podejmowane na rynku lokalnym, czyli w Polsce oraz działania na szerszą skalę, czyli obejmujące obszar Germany + (Niemcy, Czechy, Węgry i Ukrainę) oraz o jeszcze szerszym znaczeniu, czyli obejmujący region EMEA (Europe Middle East Africa).

Działaniami PR w hotelu zajmuje się Alexandra Zopf i pełni ona funkcję PR & Marketing Executive/ Specjalista ds. PR i Marketingu.

Działania PR w hotelu wyglądają następująco:

1. Prasa anglojęzyczna np. Warsaw Business Journal, Warsaw Insider, Poland Monthly, Warsaw Voice. Przez możliwe kanały dystrybucji są rozsyłane notatki prasowe, zdjęcia, artykuły, wywiady, wszelkie informacje, nowe promocje etc.
2. Utrzymywanie stałych kontaktów z dziennikarzami i ważnymi ludźmi w świecie mediów.
3. Hotel organizuje różnego rodzaju eventy, specjalne akcje, tak jak np. na Wielkanoc bądź Walentynki. Działanie na Wielkanoc polegało na tym, że każda osoba z działu sprzedaży odwiedzała nowe firmy, potencjalnych klientów w towarzystwie dwóch ludzi przebranych w stroje kolorowych królików. Króliki miały za zadanie wręczać wszystkim pracownikom danej firmy czekoladowe jajeczka. Drugim przykładem takiej akcji może być pomysł na Walentynki. Tu już aktorzy przebrani w stroje aniołów spotykając kogoś na ulicy albo odwiedzając biurowce w pobliżu hotelu wręczali wszystkim napotkanym kobietom kwiaty i czekoladki, zaś mężczyznom czekoladki.
4. Częstym działaniem hotelu jest sponsoring:
 - sponsoruje on turniej galowy Ryder Cup, który jest na terenie Polski i Niemiec,
 - hotel jest partnerem festiwalu muzycznego Jazz na Starówce, cyklicznej, corocznej imprezy, odbywającej się w miesiącach lipiec – sierpień,
 - współpracuje z Pałacem Kultury i Nauki, np. przy Festiwalach Filmowych tam organizowanych,
 - cała grupa IHG sponsoruje zespół Hals Mountain Bike Team.
5. Na terenie lokalnym hotel wspiera szkoły np. przy okazji loterii, czy konkursów, gdzie oferuje vouchery na lunch, kolacje, nocleg.
6. Angażuje się w akcje charytatywne i wspiera posiłkami, przysmakami szkoły specjalne, pomaga bezdomnym.

7. Współpracuje z Agencją PR, która odpowiada m.in. za polskojęzyczną prasę, kontakty z dziennikarzami.

Działania hotelu InterContinental Warszawa skierowane są głównie na businessmenów i businesswoman. Są to przede wszystkim pracownicy na szczeblu menadżerskim w dużych, międzynarodowych firmach. Gośćmi hotelu są głównie pracownicy firmy z USA, Anglii, Niemiec, Hiszpanii, które mają siedzibę/oddział w Polsce, w Warszawie. Dlatego też hotel zainteresowany jest przede wszystkim pismami, instytucjami, osobami anglojęzycznymi, firmami z międzynarodowym potencjałem.

Mimo, iż Hotel Intercontinental Warszawa kieruje swoje usługi głównie do klientów sfery biznesu, menedżerów dużych międzynarodowych firm posiadających swoje oddziały w Polsce, jednak jak każde przedsiębiorstwo powinien dążyć do stworzenia pozytywnego wizerunku w środowisku lokalnym.

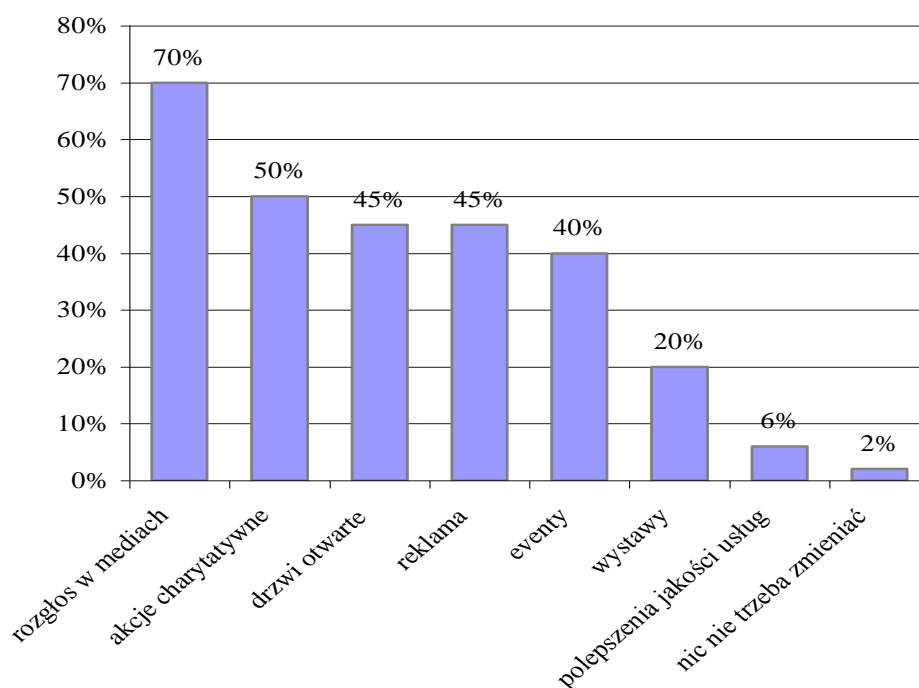
Ponieważ wizerunek firmy może wynikać zarówno z własnego doświadczenia, jak i z doświadczeń, przeżyć, wspomnień innych osób czy też pogłosek, przeprowadzono badania sondażowe na populacji 50 przypadkowo spotkanych na ulicach Warszawy osób. Badania te miały na celu poznanie, jak oceniany jest hotel, jego działalność i wizerunek przez mieszkańców Warszawy. Uzyskane wyniki potwierdziły pierwotne założenia, iż nazwa InterContinental doskonale kojarzona jest z hotelem, przy czym prawie połowa respondentów potrafiła wskazać jego kategorię. Badani wypowiedzieli się również na temat wrażeń i odbioru wizerunku hotelu i jego logo. Dla 64% respondentów hotel kojarzy się z luksusem i niezawodnym serwisem i jest pozytywnie odbierany. Jeżeli chodzi o logo to dla 36% ankietowanych nie przedstawia ono nic ciekawego, nie kojarzy się z niczym specjalnym, jest przeciętne a nawet nudne. Odpowiedzi są, więc mało satysfakcjonujące, gdyż hotel jest hotelem luksusowym, najlepszym z całej grupy IHG.



RYSUNEK 3. Logo hotelu InterContinental Warszawa
Źródło: materiały własne hotelu

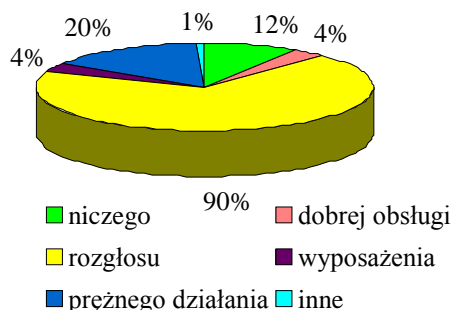
Mimo, iż nazwa hotelu była znana respondentom, to jednak niewiele potrafili oni powiedzieć o jego ofercie poza ofertą noclegową. Dlatego też

przydatne mogą być sugestie badanych dotyczące działań PR prowadzonych przez hotel. Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono na rysunku 4. Bardzo dużą przewagę zdobył rozgłos w mediach, jako działanie, które należałoby zintensyfikować w celu polepszenia wizerunku firmy. Równie dużą liczbę głosów zdobyły akcje sponsoringowe i akcje charytatywne. Na trzecim miejscu pod względem liczby oddanych głosów była organizacja „drzwi otwarte”.



RYSUNEK 4. Działania, które należy zintensyfikować w celu ulepszenia wizerunku firmy
Źródło: badania własne

Z danych na rysunku 4 wynika również, że takie czynniki, jak poprawa jakości lub obniżenie cen nie są aż tak konieczne, czyli to nie one decydują o braku popularności hotelu InterContinental Warszawa wśród społeczności lokalnej. Ankieterzy zapytani o to, czego najbardziej brakuje hotelowi odpowiadali prawie jednogłośnie (90% odpowiedzi), że rozgłosu.



RYSUNEK 5. Działania, których brakuje hotelowi
 Źródło: badania własne

Aż 90% respondentów uważało, że hotelowi potrzebny jest rozgłos. 20% ankietowanych zwracało uwagę, że działania podejmowane przez hotel powinny być prężniejsze. Jednakże 12% uznało, że nic nie brakuje hotelowi, zaś prawie znikome były głosy wskazujące na wyposażenie i dobrą obsługę.

Podsumowanie

Bardzo ważny jest pozytywny wizerunek firmy. Najlepszą metodą w jego kreowaniu jest public relations, który tworzy zupełnie nowy wyraz konkurencyjności. PR ma niezwykle szeroki wachlarz form wyrazu. W jego zakresie działań są nie tylko klienci, ale też szeroko rozumiane społeczeństwo. Dzięki public relations firmy stają się bardziej przyjazne dla otoczenia. Public relations powinien być podstawą każdego przedsięwzięcia realizowanego przez firmę.

Hotel InterContinental Warszawa jest przykładem firmy, której PR jest jeszcze dość słabo rozwinięty. Tym samym wizerunek hotelu jest raczej neutralny w oczach społeczeństwa. Hotel jest rozpoznawany tylko w podstawowym zakresie.

Literatura

- Black S., Public relations. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
 Budzyński W., Wizerunek firmy kreowanie, zarządzanie, efekty. Wydaw. POLTEXT, Warszawa 2002.
 Cenker E. M., Public relations. Wydaw. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
 Kotler P., Marketing, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
 Szymańska A., Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej. Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2004.

Wiktor J. W., Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Wójcik K., Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Wydaw. PLACET, Warszawa 2005.

Streszczenie

Celem niniejszej pracy jest ocena działań public relations w kreowaniu wizerunku firmy. Obejmuje ona teoretyczne ujęcie wizerunku jako bardzo istotnego składnika wartości firmy, działań public relations jako najważniejszego narzędzia w kreowaniu wizerunku oraz analizę i ocenę działań PR prowadzonych przez hotel InterContinental Warszawa.

Summary

The purpose of my Thesis is the rating of public relations efforts in creating the image of Intercontinental Warszawa. The project contains a theoretical analysis of Company's Image as an integral part of company's positioning in the market. It also shows a breakdown of Public relations activities and their impact on company's image as well as provides a rating of those efforts.

Mariusz Kosieradzki
Wydział Nauk Humanistycznych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Komunikowanie wewnętrzne w instytucjach medialnych i opiniotwórczych

Internal communication in media and public opinion research institutions

Wstęp

W literaturze przedmiotu nie często jest analizowany proces komunikowania w instytucjach zbierających, przetwarzających („produkujących”) i wysyłających informacje oraz kształtujących opinię publiczną. Wśród takich instytucji można wymienić: Centrum Informacyjne Rządu (wcześniej Biuro Prasowe Rządu), Telewizję Polską S.A., Polskie Radio S.A., TNS OBOP (wcześniej Ośrodek Badania Opinii Publicznej Sp. z o. o.). Dlatego warto przynajmniej zasygnalizować złożoność i wagę tej problematyki¹.

Komunikowanie traktować należy jako wielopoziomowy proces, który w instytucjach wymienionych powyżej ma szczególny i niepowtarzalny charakter. Jest niewątpliwie daleko bardziej skomplikowany i wielopłaszczyznowy niż w „zwykłym” przedsiębiorstwie. W związku z tym autor przyjął na potrzeby tego opracowania następującą definicję komunikacji: „komunikacja jest procesem szczególnego rodzaju polegającym na wymianie informacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą, przy czym w wymianie tej zachodzi sprzężenie zwrotne”². Tak więc komunikacja jest szczególnym przypadkiem informacji. Sprzężenie zwrotne (feedback) i traktowanie komunikacji jako szczególnego „przypadku” informacji ma swoje pełne uzasadnienie we wskazanych instytucjach.

Ponadto w opisywanych strukturach dostrzec można również to, że „komunikowanie się jest środkiem, poprzez który są wyrażane normy grupowe, sprawowana kontrola społeczna, przydzielone role, osiągnięta koordynacja wysiłków”³. To ujęcie podkreśla socjologiczną istotę tego procesu.

¹ Komunikat ten powstał na podstawie obserwacji własnych autora, obserwacji uczestniczących, bezpośrednich, jawnych – dziś „przywołanych” ex post.

² Z. Mastyniak: Organizacja i zarządzanie. Wydaw. Antykwa, Kraków – Kluczbork 2001.

³ M. DeFleur: Understanding Mass Communication. Houghton Mifflin Company, New York 2002.

Podstawowe tezy dotyczące komunikowania instytucjonalnego

Komunikowanie w wymienionych we wstępie instytucjach, które poza Biurem Prasowym Rządu traktować można jako swoiste przedsiębiorstwa, powinno być wręcz wzorcowo sprawne. Wymaga tego specyfika realizowanych zadań. Często decyzje zapadają tam błyskawicznie. Przykładem mogą być np. ustalenia kolegium w Telewizyjnej Agencji Informacyjnej⁴, które diametralnie zmieniały się, gdy zaistniały zdarzenia niespodziewane, ale jednocześnie bardzo ważne. Pracownicy w tych instytucjach (może z wyjątkiem Ośrodka Badania Opinii Publicznej) bardzo często wykonują zadania pozostając pod presją czasu i w natłoku wydarzeń. Szybkość przekazu informacji w Biurze Prasowym Rządu, a zwłaszcza w agencjach informacyjnych zarówno TVP S.A. i PR S.A. jest (przynajmniej była) nieporównywalna z obiegiem informacji (wewnętrznej i zewnętrznej) w OBOP.

Komunikowanie wewnętrzne obejmuje różne osoby, zajmujące różne stanowiska i pełniące różne funkcje w strukturach organizacyjnych wyżej wymienionych instytucji. Dotyczy ono także różnych informacji⁵ oraz odmiennych form i kanałów ich przekazu, a zatem można sformułować kolejną tezę, że nie można mówić o jednym sposobie komunikowania się. Jest ono bowiem zróżnicowane co do treści i formy (na przykład komunikowanie się czynnego dziennikarza spełniającego jednocześnie funkcję administratora i szefa redakcji radiowej czy telewizyjnej). Musi on porozumiewać się z podwładnymi przy pełnieniu równoległe dwóch zasadniczo odmiennych ról – z jednej strony roli dziennikarza, a z drugiej kierownika formalnej struktury. Pojawia się przynajmniej potencjalny konflikt ról, gdyż jest on członkiem społeczności dziennikarskiej, a jednocześnie kierownikiem i przełożonym swoich kolegów.

Z powyższymi stwierdzeniami wiąże się kolejna teza wynikająca ze wspomnianego umocowania w strukturach i z pełnionych ról społecznych oraz zawodowych. Mianowicie należy brać pod uwagę stopień wtajemniczenia wynikający z zakresu dostępu do informacji regulowanego stosownymi certyfikatami. Stąd też teza wskazująca, że taka jest komunikacja, jaki stopień wtajemniczenia, zarówno co do treści jak i formy. Jednym z rządowych rozwiązań zapewniającym komunikowanie się ze swoim politycznym zapleczem było utworzenie w kwietniu 1993 roku, poprzez przyjęcie stosownej regulacji prawnej przez Radę Ministrów, gabinetów politycznych przy premierze, wicepremierach i ministrach. Kadra tych gabinetów a zwłaszcza ich dyrektorzy posiadali bardzo szerokie uprawnienia dostępu do informacji, znaczący stopień wtajemniczenia. W pozostałych, omawianych tu instytucjach podobną rolę odgrywali asystenci i doradcy. Dziś można zaobserwować pewien renesans tych struktur.

⁴ Dziś Agencja Informacji.

⁵ Są wśród nich informacje jawne i niejawne np. zastrzeżone, poufne, tajne..., tajemnice handlowe.

Teza czwarta dotyczy komunikacji pionowej, gdyż należy zauważyć, że komunikacja w dół przeważa nad komunikacją ku górze. W Kancelarii Premiera, w Centrum Informacyjnym Rządu jest to oczywiste. W pozostałych instytucjach dotyczy to komórek administracyjnych, w istotnie mniejszym stopniu dziennikarzy i ich przełożonych. Tutaj występuje większa „komunikacyjna” autonomia. Warto przypomnieć dziennikarską zasadę, że trzeba być dobrze poinformowanym, gdyż sprzyja to funkcjonowaniu w innych, nawet w „czysto” administracyjnych zawodach. Oczywiście występuje też komunikacja pozioma, chociaż z racji wyraźnego zhierarchizowania tych instytucji w mniejszym zakresie. Należy jednocześnie mieć na uwadze zależność pomiędzy strukturą organizacyjną, a strukturami komunikacyjnymi, które ulegają częstym przeobrażeniom wraz z kolejnymi zmianami organizacyjnymi w poszczególnych instytucjach.

Warto również zauważyć że niektóre osoby zajmujące wysokie stanowiska w strukturach i poinformowani urzędnicy budowali swoją pozycję (bądź sama ona się ustalała) wskutek dostępu do niedostępnej dla wszystkich informacji. W tezie tej chodzi zwłaszcza o tzw. informację sprawczą. Ma ona zasadnicze znaczenie w funkcjonowaniu biznesu i wszelkich podmiotów rynkowych. Warto jednak uświadomić sobie jej wagę np. w pracy dziennikarzy śledczych, czy urzędników marzących o urzędniczej karierze. To właśnie w instytucjach „produkujących” i „przetwarzających” informacje oraz kształtujących opinie bardzo widoczna jest strukturo-twórcza rola dostępu do informacji. Pozycja urzędnika, pracownika, dziennikarza (np. w Biurze Prasowym Rządu nierzadko funkcja urzędnika łączona była z rolą dziennikarza) zależała (i najpewniej zależy do dziś) od wspomnianego już dostępu do informacji. Stąd wysokie pozycje ekspertów, części prawników i dziennikarzy mających dostęp do źródeł informacji.

Informacja może być także narzędziem walki o wpływy, o pozycje (formalne i nieformalne) wewnątrz danej struktury. Szczególnie można się tego spodziewać przy dużym zróżnicowaniu proveniencji politycznej kadry kierowniczej i jej zaplecza, a także wtedy, gdy dana instytucja przechodzi fazę restrukturyzacji czy komercjalizacji.

Kolejna teza brzmi: teraźniejszość a zwłaszcza przyszłość nie ma podstaw bez informacji archiwalnych. Wiele gazet i czasopism już dawno doceniło tę konstatację. Ważne są dla funkcjonowania wyżej wymienionych instytucji dane archiwalne. Z jednej strony te dotyczące podejmowanych decyzji i ich skutków w ramach wewnętrznego zarządzania firmą, a z drugiej informacje wysyłane na zewnątrz w postaci „produktu”. Jest to prawie zawsze informacja przetworzona – wystarczy porównać np. komunikaty Polskiej Agencji Prasowej z tym, co przekazują odbiorcom podstawowe audycje informacyjne poszczególnych stacji telewizyjnych i radiowych.

Teza następną głosi: w omawianych instytucjach (poza OBOP) jest większe prawdopodobieństwo wystąpienia barier emocjonalnych w komunikacji

niż w innych firmach. Do tych ograniczeń należą wspomniane wcześniej – presja czasu, natłok wydarzeń i dodatkowo swoista międzyludzka konkurencja, nierzadko zazdrość, a nawet czasem lęk o pracę, o posadę. Innego rodzaju barierę stanowi tzw. „przeładowanie” informacjami jako pochodna natłoku wydarzeń.

Istotną część nieformalnej komunikacji wewnętrznej w wielu strukturach organizacyjnych stanowi plotka. Narastanie plotek, pogłosek szczególnie w sytuacjach niepewności i zmian np. personalnych czy też związanych ze zmianami wewnętrznych regulacji może być definiowane jako oznaka słabości wewnętrznego public relations. Przy wspomnianej dominacji przepływu informacji góra - dół plotkowanie, szerzenie się pogłosek nie powinno w żadnym wypadku dziwić. Jest dość „swoistą” normą. Choć nie można plotkowania w omawianych tu przypadkach uznać za element komunikowania masowego, to jednak wydaje się, że znalazłaby tu swoje zastosowanie teoria przeciwstawnego dekodowania.

Wśród sytuacji komunikacyjnych charakterystycznych dla tych instytucji ważne są także tzw. spotkania z załogą. Mogą to być (i były) spotkania zarządów ze wszystkimi pracownikami danej firmy np. z okazji jubileuszy, świąt bądź spotkania kierownictw poszczególnych działów ze swoimi podwładnymi. Oprócz tych okazjonalnych kontaktów odbywają się - zwłaszcza w instytucjach medialnych - regularne spotkania robocze, jak np. kolegia, odprawy, szkolenia z udziałem reprezentantów różnych działów, wydziałów, redakcji.

Osobnym zagadnieniem są spotkania zarządów z kierownictwami zakładowych związków zawodowych. Mimo wszystko jest to ważny i dziś niedoceniany kanał komunikowania się kierownictwa z załogą. Członkowie pracowniczych związków zawodowych⁶, jednocześnie pracownicy struktur zhierarchizowanych, mają w dużej mierze nieskrępowaną możliwość artykułowania swoich ocen i poglądów. Stanowią one cenne źródło wiedzy dla władz danej spółki. W tym dialogu pojawiają się dość silne emocje, ale także wiedza o bolączkach, niezrealizowanych zamierzeniach, niezaspokojonych potrzebach.

Takie struktury jak TVP S.A i PR S.A. są fascynującymi instytucjami, choćby tylko z socjologicznego punktu widzenia. Zatrudniają one szczególnie zróżnicowane grupy społeczno-zawodowe, rozpoczynając od dziennikarzy (różnych co do znaczenia anten, audycji), poprzez kadre administracyjną, po inżynierów różnych specjalności. Należy pamiętać też o regionalnych stacjach telewizyjnych i radiowych, a w przypadku Centrum Informacyjnego Rządu o rzecznikach prasowych i ich biurach w poszczególnych resortach, województwach oraz wszelkiego rodzaju agencjach i innych instytucjach państwowych. Wymaga to od kadry kierowniczej elastyczności, umiejętności godzenia, czasem sprzecznych oczekiwań, interesów itd. Pomocni powinni w tym

⁶ Poza pracownikami CIR.

być nie tylko pracownicy szeroko rozumianego HR, w tym pracownicy działów kadr, ale także public relations i biur zarządów omawianych instytucji.

Podsumowanie

Komunikacja wewnętrzna⁷ w instytucjach odpowiedzialnych za komunikowanie się ze społeczeństwem musi być szczególnie sprawna, wręcz wyprzedzająca i skuteczna. Kierowanie ludźmi – często wrażliwymi, czasem nadwrażliwymi (dziennikarze, analitycy, urzędnicy) wymaga dużej wiedzy z zakresu skutecznego komunikowania interpersonalnego, elastyczności i otwartości na feedback. Przydatna jest zatem m.in. umiejętność wysłuchania wszystkich głosów, nawet tych z pozoru nie na miejscu, nie w swoim czasie i nawet nie na temat. Przy wspomnianym zhierarchizowaniu omawianych struktur w większym stopniu niż w innych organizacjach, wymagać trzeba tego od kadry kierowniczej. Można to osiągnąć między innymi poprzez usprawnienie wewnętrznej komunikacji w tych przedsiębiorstwach (np. w Polskim Radiu S.A. chętnie czytany był wewnętrzny biuletyn stanowiący swoistą kronikę radiowych wydarzeń). Rozwój nowych technologii wybitnie to ułatwia, np. dzięki udostępnieniu pracownikom zasobów Intranetu. Jednak nic tak nie jest skuteczne jak osobisty, bezpośredni kontakt przełożonych z podwładnymi przy każdej nadarzającej się okazji.

Literatura

- Bieniak H. (Red.): Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2001.
DeFleur M.: Understanding Mass Communication. Houghton Mifflin Company, New York 2002.
Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
Mastyniak Z.: Organizacja i Zarządzanie. Antykwa, Kraków – Kluczbork 2001.
Mruk H.: Komunikowanie się w marketingu. PWE, Warszawa 2004.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1998.

Streszczenie

W literaturze przedmiotu nie często jest analizowany proces komunikowania w instytucjach zbierających, przetwarzających („produkujących”) i wysyłających informacje oraz kształtujących opinię publiczną. Wśród takich instytucji można wymienić: Centrum Informacyjne Rządu (wcześniej Biuro Prasowe Rządu), Telewizję Polską S.A., Polskie Radio S.A., TNS OBOP (Ośrodek Badania Opinii Publicznej Sp. z o.o.). W komunikacie autor zasygnalizował (na podstawie obserwacji uczestniczących) złożoność i wagę tej problematyki. Komunikowanie traktować należy jako wielopoziomowy proces, który w omawianych tu strukturach ma szczególnie, niepowtarzalny

⁷ Świadomie pominięto jakość, sposoby (zewnętrznego) komunikowania się radia, telewizji, rządu, instytucji demoskopijnych z grupami otoczenia.

charakter. Jest niewątpliwie daleko bardziej skomplikowany (wielopłaszczyznowy) niż w „zwykłym” przedsiębiorstwie.

Summary

Process of communication in institutions collecting, processing (“producing”) and sending information and also forming public opinion is not very often analysed in the subject literature. In the present statement the author desires only to signal (the base of participant observation) the complexity and importance of this problem. Communication should be treated as a multilevel process which in discussed structures (Government Press Office, Television, Radio, TNS OBOP) has its peculiar unique character. It is undoubtedly far more complicated (multilevel) than in “ordinary” enterprise.

Część III

Nowe narzędzia komunikacji przedsiębiorstw z klientami

Izabela Kula

Politechnika Warszawska

Marcin Ratajczak

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Internetowe narzędzia komunikacji zorientowane na klienta

Internet means of communication orientated on client

Wstęp

Dynamiczny rozwój informatyki i telekomunikacji, a przede wszystkim pojawienie się ogólnie dostępnego Internetu spowodowały przełamanie wszelkich barier związanych z miejscem i czasem w procesie komunikacji. Wszystko to doprowadziło do powstania rynku internetowego, w którym każda ze stron kanału komunikacji (dostawcy, odbiorcy, producenci i konsumenci) połączona jest elektronicznie, a większość transakcji dokonywanych jest przez Internet.

Podstawowymi cechami Internetu jest globalny zasięg i masowość, a głównym jego elementem jest społeczność, która nieustannie wykorzystuje go w poszukiwaniu informacji i komunikacji z innymi użytkownikami.

Wzrost zmienności otoczenia oraz zwiększanie ilości informacji docierających do odbiorców wymuszają na współczesnych przedsiębiorstwach nie tylko pozyskiwanie klientów i sprzedaż produktów czy usług, ale przede wszystkim utrzymywanie z nimi więzi i nieustanną współpracę. Przynosi to firmie wymierne korzyści w postaci wzrostu sprzedaży, zwiększenia świadomości istnienia firmy oraz budowania trwałych relacji z klientami.

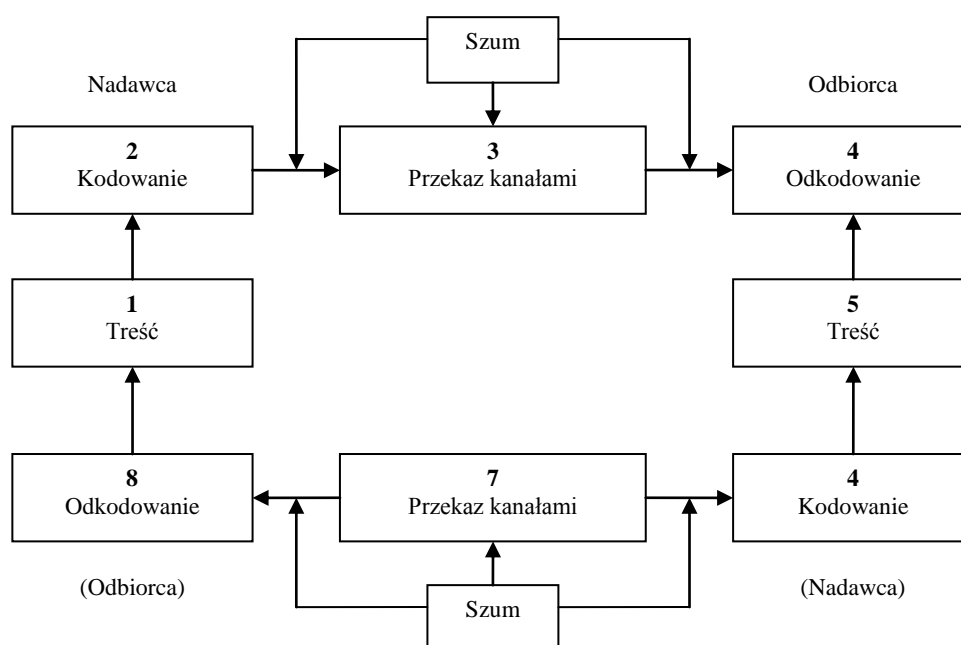
Nowoczesne sposoby komunikacji odgrywają tak ważną rolę, gdyż pozwalają na znacznie szybszy niż dotychczas kontakt z klientem, bieżące ich informowanie, a także otrzymywanie informacji zwrotnych.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza możliwości wykorzystania najnowszych technologii i usług internetowych w komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem.

Komunikacja w sieci

Komunikacja powszechnie definiowana jest jako proces wymiany informacji pomiędzy uczestnikami za pomocą różnych nośników danych.

Przedstawiony na rysunku 1 klasyczny schemat procesu komunikacji można również odnieść do komunikacji internetowej, w której nadal występują standardowe elementy przekazu takie jak nadawca i odbiorca, kanał komunikacji oraz proces kodowania i dekodowania komunikatów (dostosowany do wykorzystywanego kanału), wzbogacone o nowe narzędzia wymiany informacji.



RYSUNEK 1. Proces komunikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2002, s. 556

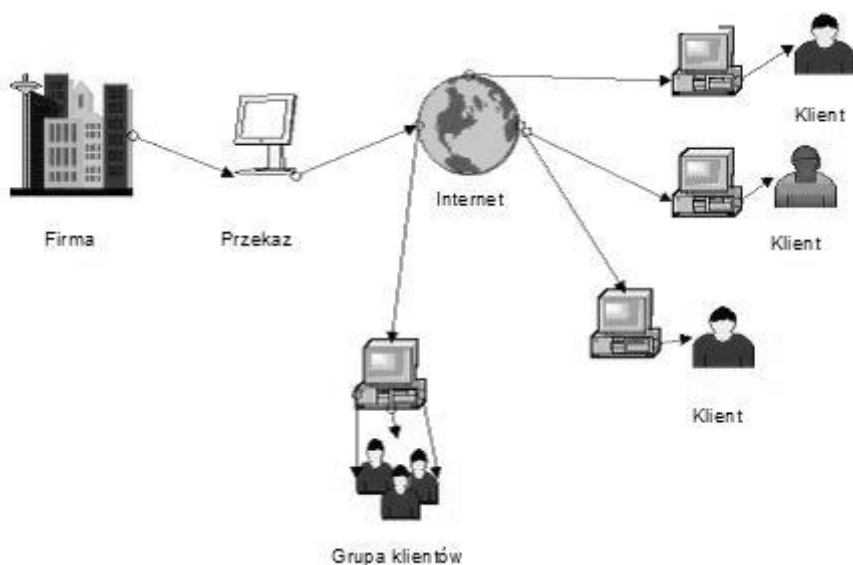
W procesie komunikacji internetowej zarówno nadawca, jak i odbiorca są nieokreśleni w czasie i miejscu. Na etapie kodowania należy pamiętać o globalnym charakterze przekazu, dlatego też powinien być on na tyle ujednoczony, aby trafił do możliwie jak największej grupy odbiorców.

W literaturze spotkać można wiele rodzajów komunikacji internetowej. Biorąc pod uwagę kryterium czasu, komunikację w sieci można podzielić na synchroniczną i asynchroniczną. Komunikacja synchroniczna umożliwia wymianę informacji w czasie rzeczywistym, natomiast komunikacja asynchroniczna jest metodą polegającą na wymianie komunikatów na przestrzeni czasu.

Patrząc na komunikację internetową z perspektywy przedsiębiorstwa można ją podzielić na komunikację typu *push*, w której jednostronny przekaz jest wysyłany przez przedsiębiorstwo do odbiorców docelowych (klienci,

dystrybutorzy, kooperanci) i komunikację typu *pull*, w której wymagana jest aktywność ze strony tychże odbiorców.

Komunikacja w sieci może być również podzielona ze względu na formy komunikacji, w których występuje indywidualny dialog pomiędzy przedsiębiorstwem a odbiorcą docelowym oraz komunikację masową, co zostało przedstawione na rysunku 2.



RYSUNEK 2. Kanały komunikacji w sieci

Źródło: A. Dejnaka: Internetowa komunikacja z klientem. Strategie marketingu internetowego e-marketing. <http://www.e-marketing.pl/artyk57.php> (data dostępu 10.09.08 r.)

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa do podstawowych celów komunikacji internetowej zalicza się dotarcie do potencjalnego klienta za pomocą odpowiednich technik informacji handlowej, a w konsekwencji reakcja (zainteresowanie) odbiorcy na wysłany komunikat.

Istotne jest, aby w planowaniu strategii komunikacji w Internecie firmy wybierały odpowiednie narzędzia wymiany informacji. Optymalny ich dobór zależy od celów, jakie zostały określone przez firmę. Przekazywanie informacji klientowi za pomocą kanału komunikacji indywidualnej jest skuteczne w sytuacji, gdy odbiorca jest zainteresowany produktami czy usługami firmy i dobrowolnie udostępnia swoje dane osobowe. W przeciwnym razie przekaz reklamowy może zostać potraktowany jako niechciany i w konsekwencji negatywnie wpłynąć na wizerunek firmy. W takich sytuacjach skuteczniejszy jest przekaz masowy za pomocą zamieszczania informacji na stronie WWW firmy, czy reklamy internetowej. Dlatego też w planowaniu strategii komunikacji internetowej,

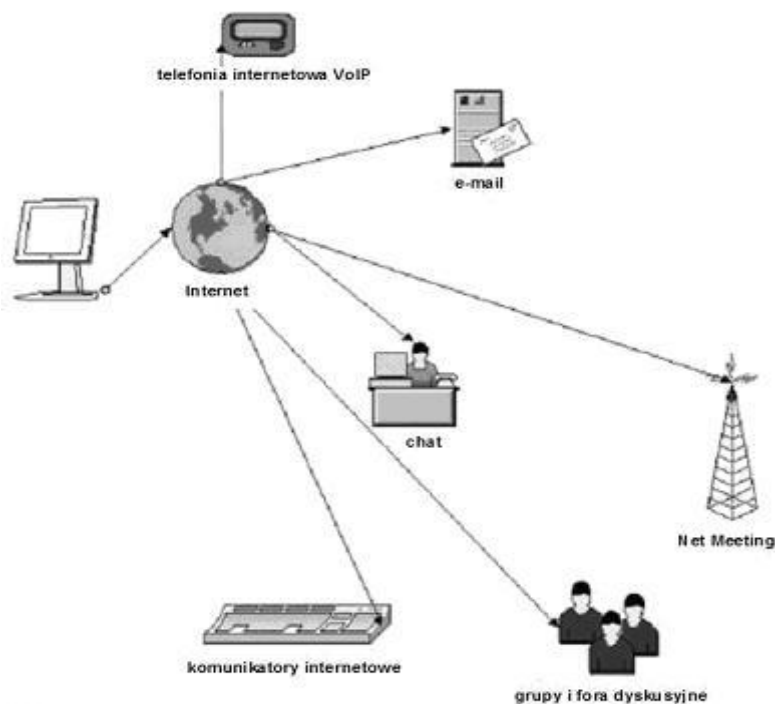
niezwykle istotne jest dostosowanie kanałów komunikacji do preferencji odbiorców.

Szybki kanał komunikacji, jakim niewątpliwie jest Internet pozwala również na bieżące monitorowanie zmieniającego się rynku oraz analizowanie potrzeb odbiorców i stałe dostosowywanie się do nich.

Wybrane narzędzia komunikacji firmy z klientami w Internecie

Istnieją różnorodne narzędzia komunikacji firmy z klientami i współpracownikami w Internecie (rysunek 3). Do najbardziej popularnych należą:

- poczta elektroniczna (e-mail),
- komunikatory internetowe,
- grupy i fora dyskusyjne,
- chat,
- telefonia internetowa VoIP,
- Net Meeting.



RYSUNEK 3. Narzędzia komunikacji w Internecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Dejnaka: Internetowa komunikacja z klientem. Strategie marketingu internetowego e-marketing oraz <http://www.e-marketing.pl/artyk57.php> (data dostępu 10.09.08 r.)

Jednym z najbardziej popularnych narzędzi komunikacji internetowej jest poczta elektroniczna (e-mail), która pozwala na prowadzenie korespondencji z jedną lub wieloma osobami naraz.

Na przestrzeni ostatnich kilku lat zaobserwować można zmianę w podejściu do poczty elektronicznej jako nośnika informacji, gdzie coraz częściej wykorzystywana jest jako forma dystrybucji usług. Odbiorcy dokonują rezerwacji, prenumerują drogą mailową różnego rodzaju kursy, otrzymują kody dostępowe do zabezpieczonych zasobów itp. W przeciwieństwie do równie popularnych komunikatorów internetowych niewątpliwą przewagą łączności za pomocą poczty elektronicznej jest jej asynchroniczność. W tym przypadku nie ma potrzeby, aby strony kanału komunikacyjnego porozumiewały się w tym samym czasie. Serwer przechowuje wiadomości do momentu, gdy docelowy odbiorca jest gotowy je odebrać, co pozwala na priorytetyzację komunikacji.

Pierwotna funkcja poczty elektronicznej uległa zatem znacznej ewolucji, a jej zastosowanie stało się bardzo szerokie. Naturalnym następstwem rozwoju tej formy komunikacji było wykorzystanie e-maila w działaniach marketingowych firmy takich jak:

- komunikacja wewnętrzna,
- programy lojalnościowe,
- promocje,
- badania marketingowe,
- działania public relations,
- relacje inwestorskie.

W praktyce najbardziej efektywna jest komunikacja mailowa, która posiada odpowiednio zbudowaną i racjonalnie zarządzaną własną bazę adresową. Narzędziem komunikacji wykorzystującym pocztę elektroniczną jest tzw. *e-mail marketing*. Coraz częściej firmy wykorzystują rozmaite narzędzia do prowadzenia *e-mail marketingu*: zarządzanie bazę adresową, przygotowywanie indywidualizowanych przesylek oraz analiza i zarządzanie historią kontaktów użytkownika z daną firmą. Źródłem skuteczności tej formy promocji jest masowa personalizacja komunikacji z potencjalnym klientem. Dzięki temu zapewniony jest wysoki poziom akceptacji wiadomości, a wykorzystanie opisanego oprogramowania daje możliwość automatycznego przygotowania dużej ilości e-maili, przy jednoczesnej efektywności kosztowej. Wysyłana wiadomość może mieć formę tekstu z linkiem do serwisu firmy, bądź też może przybierać formę atrakcyjniejszą graficznie. Istnieje kilka technik tworzenia listu reklamowego, w tym technologie powstałe na potrzeby tworzenia stron WWW. Obecnie odchodzi się od wysyłania reklam w postaci załączników do maili (np. plików z edytorów tekstu).

E-mail marketing w połączeniu z bazą klientów danej firmy, odpowiednią segmentacją adresatów i poszanowaniem ich prywatności jest jedną z najbardziej

efektywnych form komunikacji internetowej. Podobnie jak proces zarządzania obejmuje analizowanie, planowanie, realizację i kontrolę następujących czynności:

- wysyłka wiadomości e-mail,
- tworzenie i aktualizacja baz adresów e-mail,
- zarządzanie bazami adresów e-mail,
- przygotowywanie treści oraz kreacji wiadomości e-mail,
- obsługa informacji zwrotnych,
- tworzenie schematów komunikacji wykorzystującej pocztę elektroniczną.

E-mail marketing za pomocą takich narzędzi jak newsletter czy biuletyn wewnętrzny dąży do budowania lojalności wśród klientów, tworzenia relacji z odbiorcami oraz kształtowania pożądanego wizerunku firmy.

Powstała idea nowego podejścia do *e-mail marketingu*, która opiera się na zachęceniu potencjalnych klientów do prowadzenia między sobą komunikacji w imieniu firmy. Klient przesyłający dalej list elektroniczny staje się ambasadorem marki, dając tym samym najlepszą rekomendację oraz uwiarygodnia przekaz. Sposobem wykorzystania poczty elektronicznej do celów komercyjnych jest również tzw. *direct mailing*. Ta forma komunikacji polega na tworzeniu odpowiednich list odbiorców i sprzedawaniu usługi do korzystania z niej firmom chcącym przekazać pocztą wiadomości o swoich produktach. Za pomocą tej formy komunikacji internetowej można nie tylko wysłać elektroniczne katalogi firmy, ale również przysłać życzenia i zaproszenia dla klientów czy też informować ich o ważnych wydarzeniach dla firmy.

Coraz większą popularność zyskują również komunikatory internetowe (*Instant Messenger* - natychmiastowa komunikacja), a więc programy pozwalające na bezpośrednie komunikowanie się przez Internet lub sieć lokalną. Programy te pozwalają na prowadzenie rozmów z osobami podłączonymi do sieci, jednak warunkiem komunikacji za pomocą tego typu narzędzi jest posiadanie przez użytkowników identycznych lub kompatybilnych ze sobą komunikatorów. W porównaniu do poczty elektronicznej bezpośrednia komunikacja prowadzona jest w czasie rzeczywistym. Początkowo komunikatory internetowe umożliwiały prowadzenie rozmów wyłącznie w trybie tekstowym, kolejne aplikacje były wzbogacane o możliwość przesyłania obrazów, a obecnie plików dźwiękowych i audiowizualnych. Najbardziej popularnymi rozwiązaniami są komunikatory ICQ (*I Seek You*), które pozwalają na bezpośredni kontakt z innymi użytkownikami tej usługi, kontakt z klientami i wymianę informacji. Większość komunikatorów ICQ zawiera nie tylko listę znajomych, z którymi możliwa jest rozmowa, ale również pozwala na prezentację stanu danej osoby (dostępny, zajęty, nieobecny/ukryty, status opisowy). Poza podstawową funkcją, jaką jest kontaktowanie się użytkowników, ICQ umożliwia także transfer plików, wysyłanie SMS'ów, czy wideokonferencje.

ICQ zaczyna przekształcać się w program komercyjny do użytku firmowego. Często firmy oprócz adresów e-mail swoich współpracowników

i klientów podają adresy UIN (*Universal Internet Number*) umożliwiające ich identyfikację. Klient ma możliwość wyboru formy kontaktu, natomiast firma możliwość wyboru sposobu promocji firmy i jej oferty.

Kolejnym narzędziem komunikacyjnym w Internecie są grupy i fora dyskusyjne.

Grupy dyskusyjne pozwalają na automatyczną wymianę różnego rodzaju pisemnych komunikatów lub e-maili pomiędzy użytkownikami o wspólnych zainteresowaniach w obrębie pewnej grupy osób. Ze względu na dostęp grupy dyskusyjne można podzielić na zamknięte (dostępne tylko dla wybranej grupy osób), półotwarte (dostępne dla wszystkich, ale pod pewnymi warunkami), całkowicie otwarte (dostępne dla wszystkich bez ograniczeń), moderowane (dostępne dla wszystkich, ale wysyłane komunikatory są cenzurowane przez wyznaczoną osobę) oraz otwarte dla subskrybentów (dostępne dla wszystkich, którzy się do niej zapisali i są nieocenzurowane). Natomiast ze względu na stosowaną technologię grupy dyskusyjne dzielą się na: e-mailowe listy dyskusyjne, grupy funkcjonujące w hierarchii *Usenet* oraz grupy dyskusyjne dostępne przez strony WWW (fora dyskusyjne).

Internetowe grupy dyskusyjne są stosowane również w obrębie firm lub instytucji i udostępniane tylko w ramach ich sieci lokalnej. W przeciwieństwie do klasycznych grup dystrybucyjnych poczty elektronicznej archiwum grupy zostaje na serwerze i może być cennym zbiorem wiedzy dla innych pracowników firmy. Tego typu narzędzia mają na celu zbieranie informacji bezpośrednio od klienta i dostosowywanie produktu do potrzeb odbiorców.

Ogólnoświatowy system grup dyskusyjnych zwany *Usenet News*, z którego można korzystać przez Internet składa się z wielu tysięcy grup tematycznych, ułożonych w strukturę hierarchiczną. Wiadomości (posty), przypominające typowe e-maile użytkownicy wysyłają do specjalnych serwerów, które następnie automatycznie wymieniają je między sobą.

Fora dyskusyjne to przeniesione do struktury stron WWW formy grup dyskusyjnych, które służą do wymiany informacji i poglądów pomiędzy użytkownikami o podobnych zainteresowaniach przy użyciu przeglądarki internetowej. Fora dyskusyjne dzieli się na anonimowe (niewymagające rejestracji), fora restrykcyjne (wymagające od użytkownika rejestracji się i potwierdzenia jego tożsamości), fora prywatne (przeznaczone dla określonej grupy użytkowników). Obecnie fora dyskusyjne stają się coraz bardziej popularną formą grup dyskusyjnych w Internecie. Prowadzi je większość portali i są one także powszechne na stronach wielu firm i instytucji.

Możliwość prowadzenia rozmowy z wieloma użytkownikami jednocześnie w czasie rzeczywistym daje chat. Firmy mogą wykorzystywać tego rodzaju narzędzia komunikacji, umieszczając je na stronach firmowych i uzyskiwać informacje o firmie, czy produktach bezpośrednio od swoich klientów.

W praktyce firmy zazwyczaj wykorzystują chat'y w formie zorganizowanej dyskusji. Na stronie internetowej firmy ukazują się informacje dotyczące terminu i rodzaju prowadzenia dyskusji na określony temat. Zazwyczaj do dyskusji zapraszani są specjaliści z danej branży, a użytkownicy mają możliwość włączenia się do prowadzonej rozmowy. Po skończeniu dyskusji na stronie umieszczana jest transkrypcja przebiegu dyskusji. Chat'y budują wizerunek firmy i pozwalają poznać opinie klientów na dany temat.

Natomiast NetMeeting jest połączeniem możliwości rozmowy w czasie rzeczywistym z tablicą, na której można umieszczać informacje graficzne (rysunki, wykresy, itp.) oraz dołączyć dźwięk i obraz (wideokonferencje). Net Meeting daje ogromne możliwości promocyjne firmie i pozwala na nowoczesną obsługę zarówno przed jak i posprzedażową.

Wśród ważnych narzędzi komunikacji w Internecie wymienić można telefonię internetową VoIP.

Rozmowa telefoniczna jest podstawową metodą kontaktu na odległość. Za sprawą coraz szybszych i niezawodnych łączy internetowych coraz częściej korzysta się z telefonii sieciowej, niewymagającej wnoszenia opłat za czas prowadzonych rozmów. Zaletą jest możliwość komunikacji w czasie rzeczywistym oraz przekazania nie tylko treści, ale również emocji. Wykorzystanie darmowych rozmów internetowych stworzyło również nowe możliwości komunikacyjne na płaszczyźnie klient-firma.

Monitoring komunikacji w Internecie

W związku z ogromnym tempem rozprzestrzeniania się informacji w Internecie coraz większe znaczenie ma monitoring tego medium. Wśród najpowszechniejszych narzędzi służących do tego celu zalicza się wyszukiwarki internetowe, wyszukiwarki wiadomości i blogów oraz czytniki RSS.

Powszechnie używane wyszukiwarki takie jak Google, OnetSzukaj, Szukacz czy Netsprint przeszukują Internet analizując zawartość stron. Na wpisane w wyszukiwarce zapytanie otrzyma się łączy do stron, które uzna za najbardziej odpowiadające, w zależności od użytego algorytmu.

Innymi równie powszechnie stosowanymi narzędziami są wyszukiwarki wiadomości. Wyszukiwarki wiadomości nie wymagają instalowania aplikacji, jednak w przeciwieństwie do tradycyjnych wyszukiwarek posiadają bardziej zaawansowane funkcje. Dają możliwość przeszukiwania wiadomości (w konkretnym przedziale czasowym, czy pod kątem ich zgodności ze słowem kluczowym) oraz informowanie o nowych wiadomościach na dany temat za pomocą poczty elektronicznej lub kanału RSS.

Za sprawą wyszukiwarek blogów możliwe jest przeglądanie treści zamieszczonych na blogach. Dają możliwość monitorowania aktywności anonimowych internautów mierzonej częstotliwością publikowania wpisów,

popularnością danych słów, oglądalnością blogów czy ilością komentarzy. Wyniki prezentowane są zazwyczaj w formie wykresów graficznych lub wyników dla kilku haseł. Niewątpliwą wadą tej metody monitorowania Internetu jest ograniczenie wyników tylko do najnowszych wpisów oraz ograniczony obszar wyszukiwania do blogów zarejestrowanych.

Pomocne w przeszukiwaniu Internetu są czytniki (agregatory) RSS. „Czytnik kanałów pozwala wczytywać nagłówki wiadomości publikowanych w kanałach informacyjnych dostępnych w Internecie. Nagłówek zawiera tytuł, zwięzły opis oraz link odsyłający do bardziej szczegółowej informacji, znajdującej się w serwisie prowadzonym przez wydawcę kanału.”¹

Zdecydowanie bardziej zaawansowanym rozwiązaniem są systemy monitorowania komunikacji w Internecie. Systemy te pod względem użytkowania są podobne do obsługi wyszukiwarek wiadomości, jednak umożliwiają zaawansowaną analizę informacji, jak na przykład jakość i popularność przekazów informacyjnych oraz posiadają opcje zarządzania informacją.

Przyszłością komunikacji w Internecie jest wprowadzanie na rynek zaawansowanych technologicznie rozwiązań monitorujących treści tworzone przez użytkowników tzw. *User Generated Content*, jak fora internetowe, czy blogi.

Podsumowanie

W dobie silnej konkurencji, globalizacji handlu, szybko zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw i rozwoju techniki cyfrowej, aby osiągnąć sukces na rynku, należy poznać istotę i narzędzia komunikacji internetowej. Rozwój Internetu stał się przyczyną ogromnych zmian społecznych i zdominował kulturę masową. Sieć umożliwiła komunikację i dostęp do informacji na bardzo szeroką, niespotykaną dotychczas skalę.

Również firmy zostały zniewolone przez nowoczesne, masowe środki komunikacji. Coraz mniej istotne w porozumiewaniu się i przekazywaniu informacji stają się czynniki takie, jak czas i miejsce. Wszystkie dziedziny i formy aktywności społecznej łączą się na fundamencie tworzonym przez rozwój i ekspansję technologii informacyjno-komunikacyjnych. Interaktywne cyfrowe media coraz częściej występują w roli narzędzi pośredniczących w relacjach ze światem, w tym także w kontaktach pomiędzy firmą a jej klientami.

Literatura

Griffin W. R.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2002.

Lamont W.: Poczta elektroniczna: modemy i programy telekomunikacyjne. Wydaw. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2001.

¹ http://pl.wikipedia.org/wiki/Czytnik_kana%C5%82%C3%B3w (data dostępu 10.09.08 r.)

Małachowski A.: Komunikacja gospodarcza. Rynek transakcji elektronicznych. Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
Rydel M.: Komunikacja marketingowa. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
Jednaka A.: Internetowa komunikacja z klientem. Strategie marketingu internetowego e-marketing. <http://www.e-marketing.pl/artyk57.php> (data dostępu 10.09.08 r.).
http://pl.wikipedia.org/wiki/Czytnik_kana%C5%82%C3%B3w (data dostępu 10.09.08 r.).

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie procesu komunikacji sieciowej, nakreślenie najważniejszych elementów dialogu pomiędzy firmą a klientem oraz pokazanie sposobu budowania lojalności klienta wobec firmy za pomocą wymiany informacji. Artykuł zawiera przegląd wybranych narzędzi komunikacji z klientem w Internecie ze szczególnym uwzględnieniem: poczty elektronicznej (e-mail), komunikatorów internetowych, grup i forów dyskusyjnych oraz komunikacji bezpośredniej takich jak chat, telefonia internetowa i Net Meeting.

Summary

Presentation of process of net communication is purpose of elaboration, outlining of element of most important dialog among firm but client and showing manner of construction loyalty of client in accordance with firm behind assistance exchange of information. Article includes review of chosen means of communication with client in Internet with particular taking into consideration: e-mail, internet communicators, groups and discussion forums and direct communication like chat, internet telephony and Net Meeting.

Ewa Jaska

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Znaczenie reklamy internetowej w polityce komunikacyjnej przedsiębiorstw

The role of internet advertising in communication policy of a company

Wstęp

Strategia firmy powinna znaleźć odzwierciedlenie w strategii komunikacji. W ten sposób można osiągnąć trwale pozytywny wizerunek, jak i znacznie zwiększyć możliwość pozycjonowania firmy wobec konkurencji. Jednak zbyt wiele informacji może z drugiej strony poważnie utrudniać dotarcie do konkretnego odbiorcy i powodować wzrost kosztów korzystania z mediów. Między innymi te uwarunkowania zmuszają firmy do optymalizacji polityki komunikacji, która polega przede wszystkim na koordynacji wszelkich działań komunikacyjnych przy wykorzystaniu właściwych kanałów przesyłania informacji. Dlatego na znaczeniu zyskuje obecnie zintegrowane komunikowanie marketingowe i zastosowanie Internetu jako medium łączącego w sobie także cechy innych narzędzi komunikacji. Oznacza to, że ten sam komunikat może być jednocześnie narzędziem reklamy, jak i promocji sprzedaży czy public relations, a właśnie koordynacja działań marketingowych jest istotą zintegrowanego komunikowania marketingowego. Internet umożliwia poza tym utrzymywanie ciągłego kontaktu pomiędzy firmą a otoczeniem i w ramach przedsiębiorstwa, a wynika to przede wszystkim z interaktywnego charakteru tego medium. O rosnącej roli Internetu, w tym reklamy internetowej świadczy również dynamika zmian na rynku reklamy charakteryzująca się między innymi wyraźnie rosnącym udziałem reklamy internetowej, która coraz częściej jest zauważana przez przedsiębiorców.

Reklama internetowa a pozostałe rodzaje reklam

Reklama internetowa łączy w sobie cechy pozostałych rodzajów reklam, jak np. reklamy telewizyjnej, prasowej, czy reklamy zewnętrznej. Mimo to różni

się od wskazanych rodzajów reklam sposobem prezentacji, którego stopień inwazyjności jest oceniany jako niższy. To odbiorca przekazu reklamowego decyduje, czy rezygnuje z dalszego kontaktu z komunikatem, czy też podejmuje interakcję (niepowtarzalna cecha charakterystyczna tylko dla Internetu), a kolejne komunikaty zachęcają do działania już w obrębie danej witryny WWW¹.

Internet jest postrzegany jako medium o nieograniczonych możliwościach audiowizualnych i kreatywnych, a także jako narzędzie komunikacji o niskich kosztach realizacji celów mediowych. Wynika to między innymi z faktu relatywnie niskiego kosztu dotarcia do audytorium, a interaktywny charakter tego medium uprawnia do stwierdzenia, że jest to najefektywniejsza kosztowo forma komunikacji marketingowej, bowiem jest tanim narzędziem pozyskiwania, obsługi klientów oraz utrzymywania relacji².

Reklamę internetową różni także od reklam w innych mediach możliwość połączenia do własnej witryny WWW, gdzie można uzyskać pełną informację o firmie wraz z danymi kontaktowymi. Możliwości techniczne Internetu sprawiają, że w przypadku firm usługowych internauci mają możliwość rezerwacji lub też zakupu usługi, a mierzalność reakcji odbiorców na konkretny przekaz jest łatwiejsza i bardziej dokładna.

Zasadą sieci jest komunikacja dwustronna - w przeciwieństwie np. do telewizora, bowiem „żadne z mediów tradycyjnych nie oferuje możliwości uzyskania tak pełnej wersji informacji zwrotnej od odbiorcy przy wykorzystaniu tego samego kanału komunikacyjnego, którym został do nadawcy przekazany pierwotny komunikat”³. Natomiast czas kontaktu użytkownika z reklamą jest znacznie dłuższy, ponieważ jest on dostępny 24 godziny na dobę. Ponadto, im bardziej serwis jest użyteczny, tym czas przebywania w jego obrębie będzie dłuższy. Użytkownik reklamy internetowej jest zatem aktywnym a nie tylko pasywnym odbiorcą. Jednak niekorzystnym dla rozwoju tej formy reklamy jest wciąż jeszcze ograniczony dostęp do Internetu, chociaż corocznie jest odnotowywany znaczny wzrost liczby internautów.

¹ S. Briggs: Marketing w turystyce. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 145.

² Internet to tanie medium reklamowe. www.tezmedium.pl.

³ A. Leśniewska: Reklama internetowa. Wydaw. Helion, Gliwice 2006, s. 75.

TABELA 1. Zalety i wady poszczególnych rodzajów reklam

Rodzaj reklamy	Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> Reklama internetowa 	<ul style="list-style-type: none"> tania i łatwa do zapamiętania łatwa w wykonaniu interesująca z uwagi na możliwość zastosowania efektów dźwiękowych i animacji dynamika wzrostowa zasięgu relatywna łatwość pomiaru efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> nie zawsze akceptowana przez odbiorców trudna do określenia pod względem grupy docelowej
<ul style="list-style-type: none"> Reklama telewizyjna 	<ul style="list-style-type: none"> możliwość dotarcia do dużej grupy odbiorców, chociaż wyznacza to zasięg nadawcy możliwość pokazania działania produktu i emocji, jakie budzi wysoka wiarygodność i prestiż nadawcy ma duży wpływ na sprzedaż może docierać do określonej grupy odbiorców 	<ul style="list-style-type: none"> wysoki koszt dotarcia do grupy docelowej i produkcji reklamy zmęczenie reklamami telewizyjnymi nietrwałość przekazu zmienność dobową oglądalności długi czas realizacji reklamy mała elastyczność w przypadku wprowadzania zmian
<ul style="list-style-type: none"> Reklama radiowa 	<ul style="list-style-type: none"> jest dobrze odbierana przez klientów, mniej „natrętna” można dotrzeć do określonych segmentów rynkowych jest tania można szybko przekazać informacje lokalne o promocjach, obniżkach itp. 	<ul style="list-style-type: none"> brak możliwości pokazania produktu w przypadku pewnej grupy produktów ulotność informacji i reklamy w natłoku wielu reklam trudno przekazać złożoną informację
Reklama w prasie codziennej	<ul style="list-style-type: none"> dobre pokrycie rynku możliwość dotarcia do czytelnika w godzinach porannych łatwość dotarcia do środowiska lokalnego szybkość ukazywania się ogłoszeń i łatwość zmiany ich treści oraz formy 	<ul style="list-style-type: none"> niska przydatność w przekazach emocjonalnych z uwagi na brak możliwości pokazania i brak dźwięku ograniczona kontrola miejsca reklamy, ponieważ o tym decyduje redakcja konkurencja o uwagę czytelnika z innymi informacjami
Reklama w czasopiśmie	<ul style="list-style-type: none"> stała grupa odbiorców długa żywotność duża wiarygodność i prestiż w opinii czytelnika możliwość wykorzystania palety barw i kolorów relatywnie niski koszt zamieszczenia ogłoszenia 	<ul style="list-style-type: none"> niska przydatność w przekazach emocjonalnych z uwagi na brak możliwości pokazania i brak dźwięku długi czas oczekiwania na zamieszczenie reklamy konkurencja o uwagę czytelnika z innymi informacjami
<ul style="list-style-type: none"> Reklama zewnętrzna 	<ul style="list-style-type: none"> duża zauważalność przez potencjalnych klientów niski koszt wykonania trwałość reklamy 	<ul style="list-style-type: none"> duże koszty wykupienia miejsca prezentacji reklamy trudność skonstruowania efektywnego przekazu reklamowego i przekazania wszystkich informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Dejnaka: Strategia reklamy marki, produktów i usług. Wydaw. Helion, Gliwice 2006. s.138

W chwili obecnej w Polsce reklamę w Internecie doceniają kierownicy firm o różnym profilu działalności. Największy udział w reklamie internetowej, jak wynika z raportu IAB Polska za 2007 rok, mają podmioty z sektorów mediów i rozrywki, telekomunikacji i usług finansowych. Natomiast należy zauważyć, że e-reklamą nie posługują się praktycznie przedsiębiorstwa z branży spożywczej, która z kolei swoje kampanie reklamowe planują w oparciu o tradycyjne nośniki reklamy.

„W 2006 roku najwyższą dynamikę w porównaniu z rokiem 2005 odnotowały: reklama internetowa (+59,3%) oraz reklama kinowa (+21,3%). Powyżej średniej rynkowej wzrosły również nakłady na reklamę w telewizji (+12%). Porównywalny przyrost odnotowały radio i reklama zewnętrzna”⁴. Natomiast w roku 2007 udział reklamy internetowej w rynku reklamy wyniósł 8,7%, tj. 742,8 mln zł⁵. W latach ubiegłych wartość rynku reklamowego on - line podawana w raportach IAB Polska uwzględniała praktycznie tylko reklamę graficzną. Wyjaśnia to fakt, że wartość rynku reklamy z 2007 roku znacznie przewyższa estymację rynku podaną w raporcie za 2006 rok, bowiem na tę wartość składają się obok reklamy graficznej także pozostałe formy, jak np.: e – mail marketing, reklama wyszukiwarkowa, ogłoszenia. W ten sposób reklama internetowa miała większy udział niż reklama radiowa, której udział w 2007 roku wyniósł 8,2%. Uprawnione jest zatem stwierdzenie, że wydatki reklamodawców na e – reklamę przewyższały wartość budżetów reklamowych firm przeznaczanych na reklamę radiową. Nadal najpopularniejszą formą reklamy internetowej pozostaje reklama graficzna, chociaż eksperci prognozują szybki rozwój działań reklamowych w wyszukiwarkach.

Rosnące znaczenie reklamy internetowej jest także rezultatem zmieniających się postaw odbiorców wobec mediów. Coraz mniej zauważalna staje się tradycyjna – „bierna” telewizja, a wzrasta zainteresowanie wielowymiarowymi i interaktywnymi kanałami przesyłania informacji, a takim jest właśnie Internet. Zainteresowanie firm inwestycjami w Internet, wynika z wysokiej skuteczności reklamy on-line. Dotychczasowe analizy prezentowane w literaturze przedmiotu wskazują, że główną zaletą inwestowania w reklamę on-line jest wysoka efektywność, zwłaszcza w połączeniu z mediami tradycyjnymi np. telewizją. Dodatkowo Internet jest postrzegany jako medium, które przynosi większy zwrot z inwestycji, niż reklama tradycyjna.

Rodzaje i formy reklamy internetowej

Niektóre formy reklamy internetowej bardzo przypominają reklamy w pozostałych mediach. Reklama pocztowa ma swój odpowiednik w postaci tzw. mailingu, banery można porównać do modułów reklamowych w prasie, do których

⁴ Rynek reklamowy 2006. www.mediarun.pl.

⁵ Raport strategiczny IAB Polska „Internet 2007. Polska, Europa, Świat”. www.iabpolska.pl.

dołączone są ulotki lub prospekty dostarczające kompleksowych informacji. Przykładem może też być reklama typu „video ad” w Internecie, która jest po prostu spotem telewizyjnym w formie plików do pobrania lub obejrzenia na stronach WWW. Witryny WWW to formy reklamy łączące w sobie cechy reklam charakterystycznych dla wszystkich mediów. Mamy tu do czynienia tak z elementami graficznymi całostronicowymi, jak i tekstami informacyjnymi (a zatem prasa i broszura), z dodatkową możliwością zamieszczenia efektów dźwiękowych (spoty radiowe), krótkich filmów animowanych (spoty telewizyjne).

Podstawowym kryterium klasyfikacji internetowych form reklamowych jest stopień narzucania internaucie kontaktu z komunikatem reklamowym. Pierwotnie reklamy internetowe przypominały reklamę prasową i wtedy użytkownik decydował, czy ma ochotę skupić swoją uwagę na emitowanym przekazie, a reklama nie ograniczała kontaktu z medium. Przykładami takiej reklamy są wszelkie formy banerowe, które nie zasłaniają treści redakcyjnych na serwisie, a internauta decyduje, czy ma ochotę na interakcję z przekazem reklamowym. Formy typu pull były konsekwencją rozwoju technologicznego, a tym samym wzrostu kreatywnych możliwości twórców. Formy pull, przypominające w założeniach reklamę radiową czy telewizyjną, przerywają kontakt z medium, a internauta jest zmuszany do chwilowej przerwy w korzystaniu z zawartości serwisu.

Obserwowany obecnie stały rozwój nowych form reklamy sprawia, że trudno jest zaprezentować pełen katalog oferowanych aktualnie na rynku rodzajów reklamy internetowej. Najpopularniejsze formy reklamy internetowej to⁶:

- Banner – najstarsza, a zarazem najpopularniejsza forma reklamy internetowej. Banner tradycyjny jest graficzną reklamą dynamiczną umieszczaną na górze strony. Jego kliknięcie powoduje automatyczne przejście do reklamowanej strony. Zalety tej formy reklamy są następujące: bardziej atrakcyjny wygląd niż tzw. odsyłacze (linki), łatwość wykonania i umieszczenia na stronach WWW. Jednak coraz częściej wskazuje się na mniejszą skuteczność tej formy. Obok banneru tradycyjnego wymienia się także banner rozwijalny (interaktywny, out-banner) i banner pływający. Pierwszy z nich charakteryzuje się tym, że po najechaniu na niego kursorem myszy "rozwija się" do większego rozmiaru, co pozwala na pokazanie dodatkowych komunikatów prezentujących reklamodawcę. Natomiast banner pływający to taki, który po wyświetleniu jest stale widoczny w tym samym miejscu w oknie przeglądarki użytkownika, niezależnie od przewijania w dół lub w górę treści strony. W ten sposób reklama pozostaje zawsze widoczna dla odwiedzającego serwis.
- Skyscraper, który jest znacznie większy od tradycyjnego bannera reklamowego i jest umieszczany pionowo w prawej części strony. Ta forma graficznej reklamy dynamicznej ma swoje dwie podstawowe odmiany,

⁶ A. Leśniewska: op. cit., s. 46 – 66.

a mianowicie skyscraper rozwijalny (out-skyscraper), który po najechaniu na niego kursorem myszy "rozwija się" do większego rozmiaru, co pozwala na wykorzystanie dodatkowej powierzchni do prezentacji i skyscraper pływający widoczny stale po wyświetleniu niezależnie od przewijania w dół lub w górę treści strony.

- Megabanner nazywany także billboardem, który jest także formą reklamy graficznej umieszczaną na górze strony w miejscu tradycyjnego banneru, ale o zdecydowanie większych rozmiarach. Podobnie wyróżnia się billboard rozwijalny, który po najechaniu na niego kursorem myszy "rozwija się" do większego rozmiaru i pływający stale widoczny po wyświetleniu.
- Box śródtekstowy - graficzna reklama dynamiczna umieszczana centralnie, wewnątrz treści prezentowanych na stronie. Ze względu na ograniczenia techniczne oraz treściowe box śródtekstowy może być wyświetlany jedynie na niektórych stronach serwisów.
- Pop – up, który jest reklamą graficzną emitowaną w oddzielnym oknie przeglądarki (wyświetla się „na wierzchu” tego okna) po wejściu użytkownika do danego serwisu. Może być wywoływana przez banner reklamowy albo niezależnie od banneru, jako osobna forma reklamy.
- Pop – under różni się od wymienionego powyżej sposobem wyświetlania. Pokazuje się „pod spodem” głównego okna przeglądarki, a kontakt z reklamą następuje po zamknięciu okna przeglądarki.
- Brandmark (shaped pop - up) - graficzna reklama w formie okna pop-up mogąca jednak przybierać dowolny kształt. Brandmark wyświetlany jest nad treścią strony w przeglądarce, można przesuwać go w obrębie okna przeglądarki, w którym wyświetlana jest strona. Musi zawierać przycisk zamknięcia "X", przycisk minimalizacji do postaci belki oraz przycisk powrotu do pierwotnej postaci.
- Link sponsorowany - reklama tekstowa w postaci linku wyróżnionego napisem "link sponsorowany" emitowana na stronach wyszukiwarek na jednej z trzech pierwszych pozycji listy linków lub na stronach katalogu WWW na pierwszej pozycji listy linków. Link sponsorowany w wyszukiwarkach jest wyświetlany w powiązaniu z wybranymi przez reklamodawcę słowami kluczowymi, przy czym reklamodawca może wykupić jedynie najwyższą aktualnie wolną pozycję w powiązaniu z danym słowem kluczowym. W przypadku katalogu WWW - link sponsorowany jest wyświetlany w wybranych kategoriach tematycznych katalogu.
- Mailing – czyli tzw. list poczty elektronicznej w formie pliku tekstowego lub html wysłany do użytkowników kont pocztowych.
- Spot internetowy (interstitial, mediabreak) - graficzna reklama w formie pełnoekranowej animacji z możliwością zawarcia efektów dźwiękowych, całkowicie przykrywająca treść strony. Każda reklama tego typu musi zawierać przycisk zamykania reklamy umieszczony w prawym górnym rogu. Konieczne jest

podanie ograniczenia liczby kontaktów z reklamą na użytkownika (maksymalnie 1, ponieważ jest ona bardzo inwazyjna).

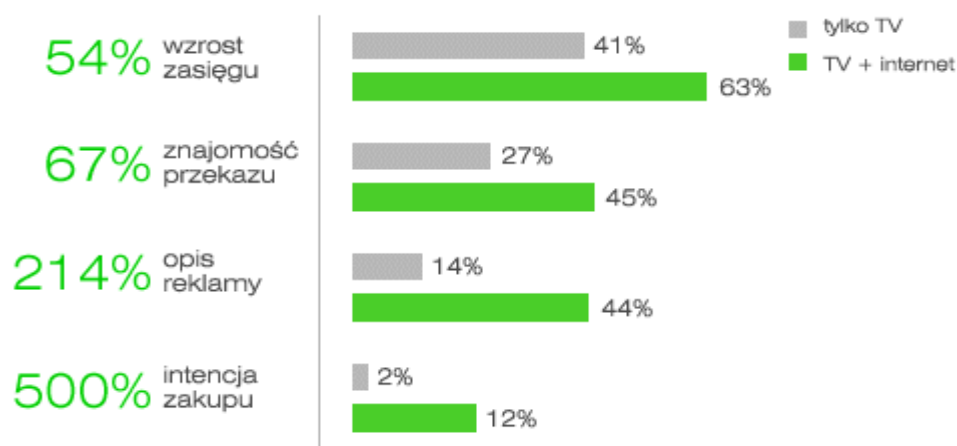
- Toplayer - graficzna reklama w formie animacji z możliwością zawarcia efektów dźwiękowych, wyświetlana nad treścią strony w dowolnym jej miejscu. Każda reklama tego typu musi zawierać przycisk zamykania reklamy umieszczony w prawym górnym rogu.
- Tapeta (watermark) - reklama graficzna wyświetlana na całej stronie serwisu w tle treści tej strony.
- Witryna WWW - zbiór stron WWW poświęconych prezentacji danej firmy, produktu usługi (choć nie jest wymieniana przez wszystkich w katalogu reklam internetowych). Pełnią bardzo ważne funkcje marketingowe, a przede wszystkim dostarczają poszukiwanych informacji. W przypadku ciekawego, dobrze zaprojektowanego i przemyślanego serwisu kontakt użytkownika z nim może trwać nawet do 10 minut, zatem siła reklamowej perswazji jest duża, ale serwis WWW wymaga stałych aktualizacji i zmian, by zapewnić jego ciągłą atrakcyjność dla odbiorcy.

Według danych zaprezentowanych w raporcie strategicznym IAB Polska „Internet 2007. Polska, Europa, Świat” ponad 42% wydatków na reklamę w Internecie przypada na różne formy reklamy graficznej, np. bannery, pop – upy itd. Jak wskazują jednak trendy z rynków bardziej rozwiniętych, można przypuszczać, że najszybciej rosnącym segmentem rynku reklamy internetowej będzie reklama w wyszukiwarkach. Dla porównania ten rodzaj e-marketingu stanowi w Wielkiej Brytanii - 57% w segmencie reklamy internetowej, a w Polsce - 20%. Udział pozostałych rodzajów wynosił w 2007 r.: ogłoszenia - 21,3%; e – mail marketing - 6,0% i inne - 10,7 %. Natomiast udział poszczególnych form reklamy graficznej był następujący: formy wbudowane w treść strony stanowiły - 63,2%, sponsoring serwisu - 15,2%, a formy wyświetlane nad treścią strony - 21,6%.

Skuteczność reklamy internetowej w procesie komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem

Wobec dostępu do coraz większej liczby źródeł informacji i wzrastających w związku z tym zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie, niezwykle istotne staje się zarządzanie informacją i komunikowanie otoczeniu społeczno – rynkowemu o działalności przedsiębiorstwa. Wymaga to sprawnego zorganizowania komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa i w kontaktach z otoczeniem, z uwagi na to że ograniczenie się do jednego kanału komunikacyjnego może okazać się niewystarczające. Uwaga ta może dotyczyć także obecności firmy tylko w Internecie na stronie WWW, ale jest to z kolei narzędzie, które ułatwia integrację działań komunikacyjnych. Każda taka aktywność powinna być zaplanowana w związku z analizą celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć

i jaki budżet reklamowy zamierza przeznaczyć na realizację tych celów. Równocześnie przedsiębiorstwo powinno rozpoznać, jakie efekty może przynieść zastosowanie określonego narzędzia komunikacji marketingowej, np. w kampaniach promocyjno - reklamowych. Natomiast niezwykle istotne jest pamiętanie o tym, że niezależnie od tego czy celem kampanii jest budowa świadomości marki, czy wywołanie reakcji bezpośredniej, uwzględnienie Internetu w media planach znacznie zwiększa zasięg kampanii i pozytywnie wpływa na jej efekty. Dane liczbowe ilustrujące powyższą zależność zostały przedstawione na rysunku 1.



RYSUNEK1: Wzrost efektywności kampanii reklamowej z udziałem Internetu
 Źródło: Efektywność w działaniu z innymi mediami. www.tezmedium.pl

W przypadku Internetu i reklamy internetowej skuteczność tych narzędzi można prześledzić na podstawie korzyści płynących z zastosowania witryny WWW w polityce komunikacyjnej przedsiębiorstwa, bowiem jest to narzędzie które, pozwala zaobserwować oszczędności zarówno po stronie komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej, w tym w sieci firm współpracujących. Po stronie korzyści i oszczędności wewnątrz organizacji można wymienić: zmniejszenie kosztów poprzez eliminowanie korespondencji papierowej (szczególnie w przypadku podmiotów rozproszonych terytorialnie), zmniejszenie kosztów przygotowania, powielania i dystrybucji dokumentów; zmniejszenie wpływu odległości na możliwości współpracy oraz skrócenie czasu przepływu informacji

wewnątrz przedsiębiorstwa. Natomiast źródła oszczędności w komunikacji zewnętrznej mogą być następujące⁷:

- obniżenie pracochłonności działań związanych z bezpośrednią obsługą i informowaniem klienta,
- obniżenie kosztów usług typu call center i infolinia, poprzez zachęcenie klientów do korzystania z sieci,
- obniżenie kosztów wytworzenia, powielenia i dystrybucji materiałów promocyjnych lub informacyjnych,
- skrócenie czasu potrzebnego do prowadzenia komunikacji z klientami, szczególnie w przypadku standardowych, powtarzalnych działań kierowanych do klientów.

Skuteczność reklamy internetowej jest mierzona z zastosowaniem różnych wskaźników. Wśród najbardziej znanych są wymieniane takie, jak: SOV, CPT, CPC oraz CTR. Pierwszy z wymienionych (Share of Voice) informuje o tym, jaki procent ogólnej liczby odsłon bannerów na danej stronie stanowią odsłony bannerów danej firmy. W ten sposób możliwe jest porównanie skuteczności prowadzonej kampanii z działaniami podjętymi przez konkurencję. Z kolei wskaźnik CPT (Cost Per Thousand) pozwala porównać koszty kampanii realizowanej na różnych stronach, a CPC (Cost Per Click) informuje, ile kosztuje skłonienie internauty do kliknięcia w banner reklamujący stronę WWW. Ostatni z wymienionych, czyli CTR (Click Through Rate) jest stosunkiem liczby osób, które kliknęły na element reklamowy do całkowitej liczby odsłon. Budując jednak plan kampanii reklamowych w Internecie kierownictwo przedsiębiorstwa powinno pamiętać o uwarunkowaniach, które zapewniają wysoką efektywność reklamy internetowej. Wśród nich wymienia się m.in. takie, jak⁸:

- zdolność zapamiętywania reklamowanej marki poprzez koordynację działań on-line i off-line,
- zawartość reklamy, która budzi gotowość internauty do kliknięcia na określony banner,
- rzeczowe komunikowanie korzyści reklamowanego produktu lub usługi,
- unikanie agresywnych form reklamy, które wprawdzie mogą podnosić wskaźnik CTR, ale nie wpływa to na zapamiętywalność komunikatów reklamowych.

Oceniając skuteczność kampanii reklamowych internetowych nie można jej postrzegać jedynie poprzez pryzmat wymienionych wyżej wskaźników, ale należy podejmować również analizę ich wpływu na postawy i zachowania osób, które zetknęły się z reklamą. Dlatego też warto poznać opinie samych internautów na temat wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa rodzajów reklam internetowych, bowiem np. pop – upy i pop-unders, brandmarki są postrzegane

⁷ H. Mruk: Komunikowanie się w marketingu. PWE, Warszawa 2004, s.56.

⁸ H. Mruk: op. cit., s.60.

jako irytujące i cieszą się złą opinią wśród internautów, ponieważ utrudniają korzystanie ze stron WWW. Z drugiej strony charakteryzują się tym, że osiągają relatywnie wysoką skuteczność mierzoną wskaźnikiem CTR. Internauci stosunkowo dobrze reagują na bannery i interstitalne.

Niezwykle istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest także tzw. targetowanie behawioralne w segmencie rynku reklamy graficznej. Kierunek znany już wcześniej, ale w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu, m.in. dzięki nowym możliwościom technologicznym. Odpowiednie tzw. „zaawansowane algorytmy” umożliwiają analizowanie ścieżek poruszania się internautów (potencjalnych klientów), a tym samym pozwalają identyfikować wspólne zachowania na podstawie wielu kryteriów równocześnie i automatycznie dokonywać segmentacji konsumentów oraz tworzyć profile behawioralne dla grup serwisów/witryn, na których mierzony jest ruch. Z drugiej strony są tworzone także analizy i profile, które w optymalny sposób dopasowują się do indywidualnych potrzeb reklamodawców i założeń ich kampanii. Takie nowoczesne rozwiązania pozwalają także łączyć dane behawioralne z danymi demograficznymi, co stwarza szanse dla lepszej segmentacji i precyzyjnego opisu profilu konsumenta oraz przewidywania jego zachowań na rynku. Dla firm jest to coraz bardziej efektywna metoda dotarcia do określonej grupy celowej i wzrost efektywności działań reklamowych. Według firmy eMarketer, amerykańscy reklamodawcy wydali w 2007 roku na kampanie z wykorzystaniem targetowania behawioralnego 2,6% wszystkich wydatków na reklamę on-line⁹. Na polskim rynku reklamy jest to metoda znana, jednak jej zastosowanie nie opiera się jeszcze na najnowszych rozwiązaniach technologicznych.

Podsumowanie

Zastanawiając się nad pozycją reklamy internetowej w polityce komunikacyjnej przedsiębiorstwa, należy pamiętać, że zadaniem skutecznej reklamy internetowej jest nie tylko skłonienie użytkownika Internetu do kliknięcia w określonym miejscu, lecz także informowanie i oddziaływanie na postawy w kierunku określonych zachowań konsumenckich. Aby osiągnąć ten cel niezwykle istotna jest dbałość o jakość kreacji reklamowych tworzonych na potrzeby kampanii on-line. Taki kierunek pozwoli utrzymać dotychczasowy duży wzrost wartości wydatków na tę formę reklamy i uchronić konsumentów przed zmęczeniem oraz przesyceniem tą formą reklamy. Rynek konsumenta już w tej chwili wysyła sygnały informujące o zmęczeniu np. reklamami telewizyjnymi. Reklama internetowa, podobnie jak pozostałe rodzaje reklam, charakteryzuje się pewnymi wadami i zaletami, które będą warunkowały decyzje przedsiębiorców

⁹ Raport strategiczny IAB Polska „Internet 2007. Polska, Europa, Świat”. www.iabpolska.pl.

i tym samym wielkość rynku reklamy internetowej. Bardzo łatwo można np. sprawdzić, ile razy dana strona była odwiedzana, ale nie można stwierdzić, jak dokładnie dana strona była śledzona a także, co najważniejsze, czy zapamiętano jakiegokolwiek informacji. W znacznym stopniu, o przyszłości reklamy internetowej decydować będzie jej cena oraz efektywność. W szczególności sposób dla małych i średnich przedsiębiorstw może stać się atrakcyjnym narzędziem komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, pod warunkiem zachowania wzrostowego trendu popularności, relatywnie niskich cen i niższych kosztów dotarcia do odbiorców oraz nie tak długiego, jak w przypadku czasopism, opóźnienia między zleceniem reklamy, a jej faktycznym dotarciem do odbiorcy. Uwzględnienie zatem reklamy internetowej w polityce komunikacyjnej umożliwi przedsiębiorstwu bezpośrednio komunikować szerokiemu otoczeniu wszelkie podejmowane działania wynikające ze strategii firmy.

Literatura

- Briggs S.: Marketing w turystyce. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2003.
Dejnaka A.: Strategia reklamy marki, produktów i usług. Wydaw. Helion, Gliwice 2006.
Leśniewska A.: Reklama internetowa. Wydaw. Helion, Gliwice 2006, s. 75.
Mruk H. (Red): Komunikowanie się w marketingu. PWE, Warszawa 2004.
Efektywność w działaniu z innymi mediami. www.tezmedium.pl.
Internet to tanie medium reklamowe. www.tezmedium.pl.
Raport strategiczny IAB Polska „Internet 2007. Polska, Europa, Świat”. www.iabpolska.pl.
Rynek reklamowy 2006. www.mediarun.pl.

Streszczenie

Reklama internetowa jest postrzegana jako efektywne narzędzie komunikacji marketingowej, a w szczególności pozyskiwania, utrzymywania relacji i obsługi klientów. To co jest również warto podkreślić, to fakt, że uwzględnienie Internetu w mediach planach znacznie zwiększa zasięg kampanii i pozytywnie wpływa na ich efekty. Dlatego w artykule została podjęta próba określenia pozycji tej formy reklamy w polityce komunikacyjnej przedsiębiorstw. W tym celu została przedstawiona jej charakterystyka w porównaniu z pozostałymi rodzajami reklam, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zalety i wady z punktu widzenia reklamodawców oraz ocena jej skuteczności decydująca o wykorzystaniu tego narzędzia w kampaniach promocyjnych – reklamowych przedsiębiorstw.

Summary

Internet advertising is perceived as an effective marketing tool, particularly in attracting, maintaining relations and serving the client. Moreover, including Internet advertising in media plans broadens the scope of the marketing campaign and has positive impact on its results. This article is an attempt to define the position of this form of advertising in company communication policy. It will present the characteristics of internet advertising as compared to other forms of advertising with the focus on the advantages and disadvantages for the advertiser as well as the evaluation of its effectiveness determining its use in marketing campaigns.

Joanna Dmitruk

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Relacje inwestorskie – nowoczesne metody komunikacji spółek publicznych z uczestnikami rynku kapitałowego

Investor relations - modern methods of communication between public company and capital market participants

Wstęp

Przekształcenie firmy w spółkę publiczną wymaga wiele wysiłku, czasu i pieniędzy. Jednak wiele firm decyduje się na to ze względu na korzyści, jakie przynosi. Najważniejszą korzyścią upublicznienia przedsiębiorstwa jest dostęp do kapitału niezbędnego do rozwoju biznesu. Ponadto spółka zyskuje rozpoznawalność rynkową, co jednocześnie ułatwia jej dostęp do kredytów i pomaga w kontaktach z interesariuszami. Oprócz korzyści, upublicznienie spółki to także wysiłek i poniesione koszty. Podstawowe koszty tego procesu związane są z debiutem giełdowym i późniejszą obecnością na rynku. Spółka publiczna musi również podejmować wysiłki w celu stałego i kompleksowego informowania uczestników rynku kapitałowego oraz dążenia do spełniania oczekiwań inwestorów¹.

Komunikowanie się spółki giełdowej z otoczeniem inwestorskim określane jest mianem relacji inwestorskich (investor relations).

Relacje inwestorskie mają w Polsce krótką historię, ze względu na fakt, iż polski rynek giełdowy jest młody – pierwsza sesja na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie odbyła się 16 kwietnia 1991 roku. Od tego czasu obserwowany jest rozwój tej działalności w Polsce. Najwyższy poziom zaawansowania relacji inwestorskich ma miejsce na najbardziej rozwiniętych rynkach kapitałowych: w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych, gdzie zjawisko to dynamicznie rozwija się od początku lat 30. XX wieku.

Według M. Macierzyńskiego i W. Macierzyńskiego relacje inwestorskie można uznać za najtrudniejszy rodzaj komunikowania w przedsiębiorstwie, ponieważ skutki podawanych przez firmę informacji bardzo szybko przybierają

¹ D. A. Niedziółka: Relacje inwestorskie. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 2.

konkretne i wymierne odzwierciedlenie w kursie akcji oraz decydują o rynkowej wartości firmy².

W niniejszym artykule podjęta została próba syntetycznego ujęcia zagadnienia relacji inwestorskich i ocena stanu faktycznego funkcjonowania IR w polskich spółkach giełdowych w świetle badań ogólnopolskich.

Zagadnienia metodologiczne

Najnowsze badanie relacji inwestorskich przeprowadzone zostało w okresie od września 2005 roku do stycznia 2006 roku przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich. Podstawowym narzędziem badawczym były dwa kwestionariusze ankiety. Pierwszy skierowano do osób odpowiedzialnych za relacje inwestorskie w 88 spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, drugi natomiast do 33 analityków i inwestorów instytucjonalnych obecnych na polskim rynku kapitałowym.

Głównym celem badania było uzyskanie informacji w następujących obszarach:

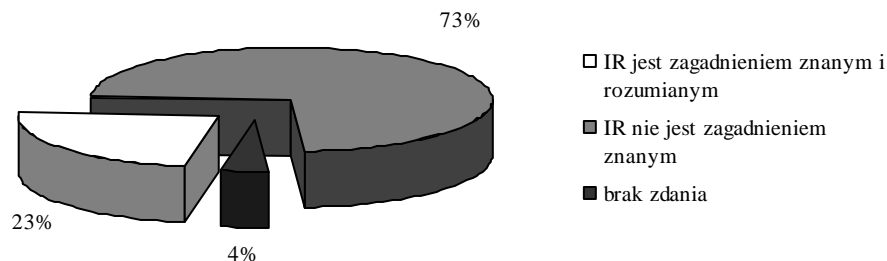
- ocena jakości relacji inwestorskich przez departamenty IR w spółkach;
- ocena jakości relacji inwestorskich przez inwestorów instytucjonalnych;
- porównanie opinii departamentów IR o przekazywanych przez spółkę informacjach z ich oceną przez inwestorów;
- zidentyfikowanie obszarów największych różnic pomiędzy oczekiwaniami inwestorów a stanem faktycznym w zakresie relacji inwestorskich polskich spółek³.

Istota relacji inwestorskich

Według Polskiego Instytutu Relacji Inwestorskich (PIRI) zagadnienie relacji inwestorskich nie jest jeszcze w Polsce dostatecznie znane i właściwie rozumiane. Potwierdziły to wyniki badań, z których wynika, że niemal $\frac{3}{4}$ ankietowanych opowiedziało się za słabą popularyzacją tematu IR w Polsce. Szczegółowe dane na temat przedstawia rysunek 1.

² M. Macierzyński, W. Macierzyński: Public relations instytucji finansowych i giełdowych. W: Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju. Red. Naukowa J. Olędzki i D. Tworzydło, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 265.

³ Relacje inwestorskie w Polsce – wyniki ankiety przeprowadzonej przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich, www.piri.pl.



RYSUNEK 1. Opinie respondentów na temat popularyzacji tematu relacji inwestorskich w Polsce
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Relacje inwestorskie w Polsce – wyniki ankiety przeprowadzonej przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich, www.piri.pl

Główną przyczyną słabej popularyzacji tematu IR jest według respondentów krótka historia i małe doświadczenie zarówno spółek, jak i inwestorów w tym obszarze. W literaturze z zakresu relacji inwestorskich występuje obecnie wiele definicji tego zagadnienia. Większość z nich powstało w krajach anglosaskich, gdzie mają one najdłuższą historię.

Według D. A. Niedziółki relacje inwestorskie to wzajemnie korzystny proces dwustronnej komunikacji spółki z inwestorami i ich środowiskiem opiniotwórczym. Główne cele tej działalności to informowanie inwestorów o działalności spółki, budowanie zaufania, obniżenie kosztu kapitału i osiągnięcie pełnej wyceny spółki⁴.

M. Macierzyński i W. Macierzyński relacje spółki z inwestorami definiują jako proces polegający na zarządzaniu informacjami w takich obszarach jak: finanse, planowanie, marketing, produkcja i kontrola. Nadrzędnym celem IR jest zatem budowanie zaufania między uczestnikami rynku kapitałowego, a także zapewnienie prawidłowych i satysfakcjonujących obie strony relacji między przedsiębiorstwem i jego akcjonariuszami⁵.

Natomiast zdaniem B. Paczyńskiej, relacje inwestorskie oznaczają całokształt komunikacyjnych działań spółki pozwalających na skuteczne zarządzanie przepływem informacji pomiędzy spółką a uczestnikami rynku kapitałowego. Celem tych działań jest budowanie wiarygodności firmy w oczach inwestorów i analityków⁶.

Na użytek niniejszego artykułu wybrano definicję D. A. Niedziółki, która w zwięzły sposób przedstawia kluczowe cechy relacji inwestorskich takie, jak: podmioty relacji, dwustronność komunikacji i obustronność korzyści oraz charakter działań jako procesu. Definicja ta będzie punktem wyjścia do dalszych rozważań.

⁴ D. A. Niedziółka: op. cit., s. 4.

⁵ M. Macierzyński, W. Macierzyński: op. cit., s. 265.

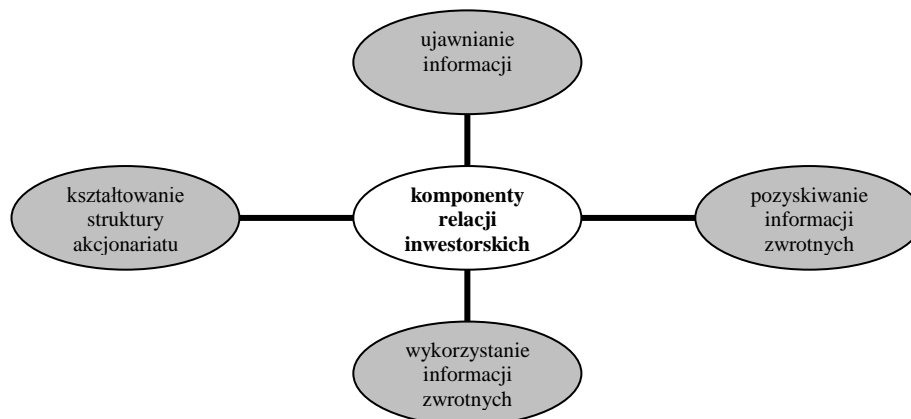
⁶ B. Paczyńska: Relacje inwestorskie. W: Sztuka Public Relations. Z doświadczeń polskich praktyków. Wydaw. Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006, s. 306.

Dobrze przeprowadzony proces komunikacji spółki publicznej z uczestnikami rynku kapitałowego pozwala firmie zrealizować przyjętą strategię.

Najważniejsze formy aktywności w ramach relacji inwestorskich sprowadzają się zatem do:

- wzbudzenia i utrzymania zaufania do spółki u inwestorów,
- promowania wiarygodności i reputacji firmy,
- budowania korzystnych relacji z uczestnikami rynku finansowego,
- formułowania strategii komunikacyjnej w zgodzie z celami przedsiębiorstwa,
- informowania o obecnych i przyszłych potrzebach kapitałowych,
- obrony przed wrogim przejęciem,
- przygotowywania danych dla mediów,
- organizacji spotkań i przygotowywania prezentacji,
- tworzenia i rozszerzania bazy danych o akcjonariuszach,
- badania opinii akcjonariuszy, analityków finansowych i innych uczestników rynku kapitałowego na temat spółki⁷.

W ramach działań z zakresu relacji inwestorskich wyodrębnić można kilka powiązanych ze sobą komponentów: ujawnianie informacji, pozyskiwanie informacji zwrotnych, wykorzystywanie informacji zwrotnych i kształtowanie struktury akcjonariatu, co przedstawia rysunek 2.



RYSUNEK 2. Komponenty relacji inwestorskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. A. Niedziółka: Relacje inwestorskie. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 4

Ujawnianie informacji jest najważniejszym i najbardziej skomplikowanym komponentem relacji inwestorskich. Stanowi fundament omawianego zjawiska.

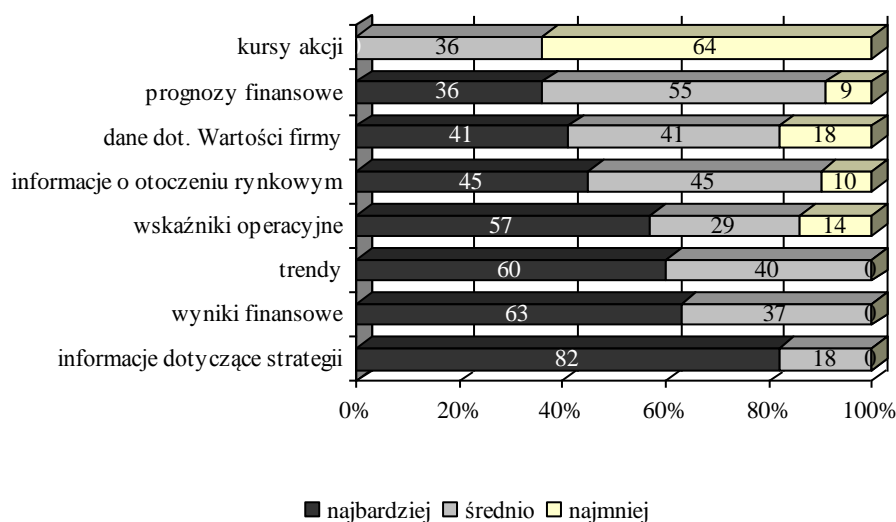
⁷ M. Macierzyński, W. Macierzyński: op. cit., s. 267 - 268.

Celem ujawniania informacji przez spółki publiczne jest umożliwienie poznania i zrozumienia przez nich pełnej wartości potencjału spółki. Informacje te są podstawą podejmowania decyzji inwestycyjnych przez inwestorów giełdowych. Jeśli informacje ujawniane przez spółkę spełniają warunki kompletności, aktualności i uczciwości, są podstawą mocnych i pozytywnych relacji inwestorskich⁸.

Przedsiębiorstwo notowane na giełdzie papierów wartościowych ujawnia dwojakiego rodzaju informacje:

- obligatoryjne – prawnie określone przez regulatorów rynku kapitałowego np. sprawozdania finansowe, raporty kwartalne i roczne,
- dobrowolne – dodatkowe informacje na temat spółki np. prognozy, trendy, itp⁹.

Jak wynika z badań, potrzeby informacyjne inwestorów nie ograniczają się wyłącznie do obligatoryjnych informacji ujawnianych przez spółkę. Z punktu widzenia inwestorów obowiązkowe informacje nie są wystarczające do zbudowania pełnego obrazu spółki. Szczegółowe dane na ten temat zawiera rysunek 3.



RYSUNEK 3. Potrzeby informacyjne inwestorów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Relacje inwestorskie w Polsce – wyniki ankiety przeprowadzonej przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich, www.piri.pl

Jak wynika z rysunku 3, inwestorzy, przy podejmowaniu kluczowych decyzji, w największym stopniu potrzebowali danych na temat strategii

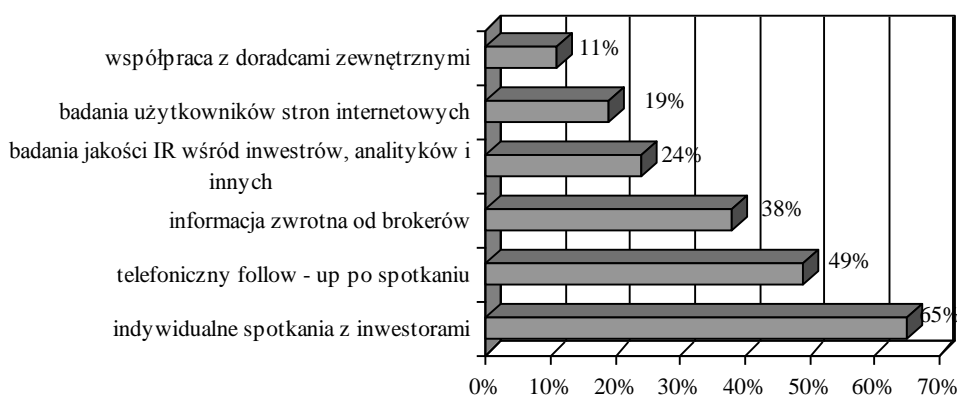
⁸ M. B. Goodman: Today's Corporate Communication Function.. W: Handbook of Corporate Communication and Public Relations. Wydaw. Routledge, London – New York 2004, s. 213.

⁹ D. A. Niedziółka: op. cit., s.30.

przedsiębiorstwa (82%). Najmniej istotne okazały się dla nich bieżące i archiwalne informacje dotyczące kursów akcji danej spółki.

Drugi komponent relacji inwestorskich, pozyskiwanie informacji zwrotnych, odnosi się bezpośrednio do dwukierunkowego charakteru komunikowania się spółki z inwestorami. Przedsiębiorstwo powinno nie tylko wysyłać komunikaty, ale i je odbierać, a następnie wykorzystywać.

Spółki publiczne pozyskują informacje zwrotne na rozmaite sposoby, co potwierdzają wyniki badań. Najczęściej potrzeby informacyjne odbiorców działań IR badane są podczas indywidualnych spotkań z akcjonariuszami (ponad $\frac{2}{3}$ respondentów). Najrzadziej firmy korzystają ze współpracy z doradcami zewnętrznymi ($\frac{1}{10}$ ankietowanych). Dane na ten temat przedstawia rysunek 4.



RYSUNEK 4. Sposoby pozyskiwania informacji zwrotnych do akcjonariuszy przez spółki publiczne
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Relacje inwestorskie w Polsce – wyniki ankiety przeprowadzonej przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich, www.piri.pl

Kolejny komponent relacji inwestorskich – wykorzystywanie informacji zwrotnych – w praktyce sprowadza się do:

- analizowania i interpretowania opinii społeczności inwestorskiej,
- doradzania zarządowi w sprawach decyzyjnych,
- formułowania, wdrażania i oceny programów komunikacyjnych w celu zdobycia zrozumienia i zaufania, niezbędnych do zrealizowania zamierzeń firmy.

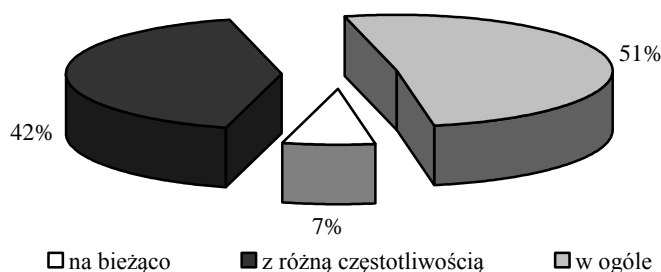
Zatem wykorzystywanie informacji zwrotnych jest ściśle związane z zarządzaniem wartością firmy, którego podstawowym celem jest maksymalizacja wartości firmy dla akcjonariuszy w długim horyzoncie czasowym¹⁰.

Ostatnim komponentem relacji inwestorskich jest kształtowanie struktury akcjonariatu, która zależy od takich czynników, jak: kapitalizacja spółki, branża,

¹⁰ D. A. Niedziółka: op. cit., s.30 - 31.

w której działa czy tempo rozwoju firmy. W strukturze tej wyróżnić można inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych, a także pracowników firmy i spekulantów.

Kluczem do sukcesu firmy na giełdzie jest, zdaniem D. A. Niedziółki, dostosowanie informacji do potrzeb rynku. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest poznanie struktury akcjonariatu. Jak wynika z badań Polskiego Instytutu Relacji Inwestorskich, ponad połowa spółek w ogóle nie bada struktury akcjonariatu, a ponad 40% prowadzi badania z różną częstotliwością (raz do roku, kwartalnie). Jedyne 7% przedsiębiorstw bada strukturę akcjonariatu na bieżąco. Dane na temat przedstawiono na rysunku 5.



RYSUNEK 5. Badanie struktury akcjonariatu przez spółki giełdowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Relacje inwestorskie w Polsce – wyniki ankiety przeprowadzonej przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich, www.piri.pl

Adresaci relacji inwestorskich

Zdaniem D. A. Niedziółki podstawą dobrych relacji inwestorskich jest poznanie i zrozumienie specyficznych potrzeb odbiorców działań z zakresu relacji inwestorskich, którzy tworzą bardzo heterogeniczne otoczenie rynku kapitałowego.

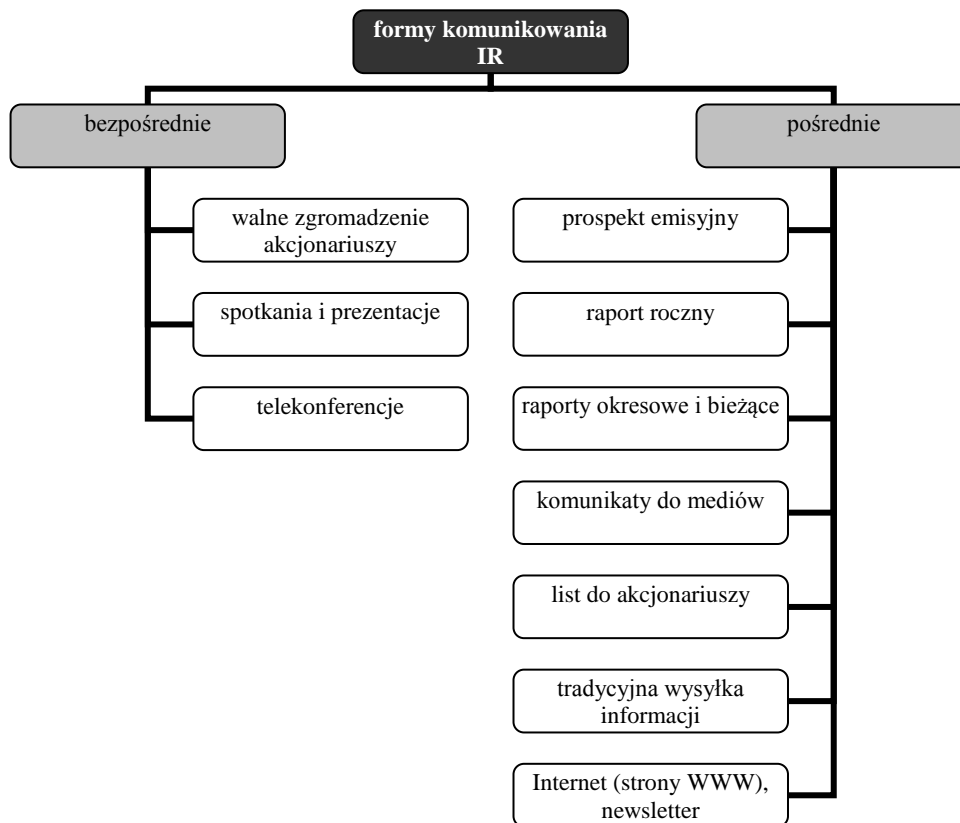
Wyróżnić można następujące grupy adresatów relacji inwestorskich:

- akcjonariusze i inwestorzy (indywidualni i instytucjonalni),
- analitycy giełdowi (zinstytucjonalizowani i niezależni),
- agencje ratingowe (wystawiające rekomendacje spółkom),
- fundusze inwestycyjne, emerytalne i towarzystwa ubezpieczeniowe,
- maklerzy i doradcy inwestycyjni,
- media masowe (głównie ekonomiczne i branżowe),
- instytucje regulujące runek kapitałowy (Giełda Papierów Wartościowych, Komisja Papierów Wartościowych i Giełda),
- banki i inne instytucje finansowe (zaangażowane w finansowanie lub pośredniczące w obrocie papierami wartościowymi)¹¹.

¹¹ B. Paczyńska: op. cit., s. 210.

Formy komunikowania w ramach działań z zakresu relacji inwestorskich

W obszarze relacji inwestorskich wyróżnia się dwie podstawowe formy komunikowania, wykorzystujące rozmaite narzędzia IR, co przedstawia rysunek 6.



RYSUNEK 6. Formy komunikowania w ramach relacji inwestorskich

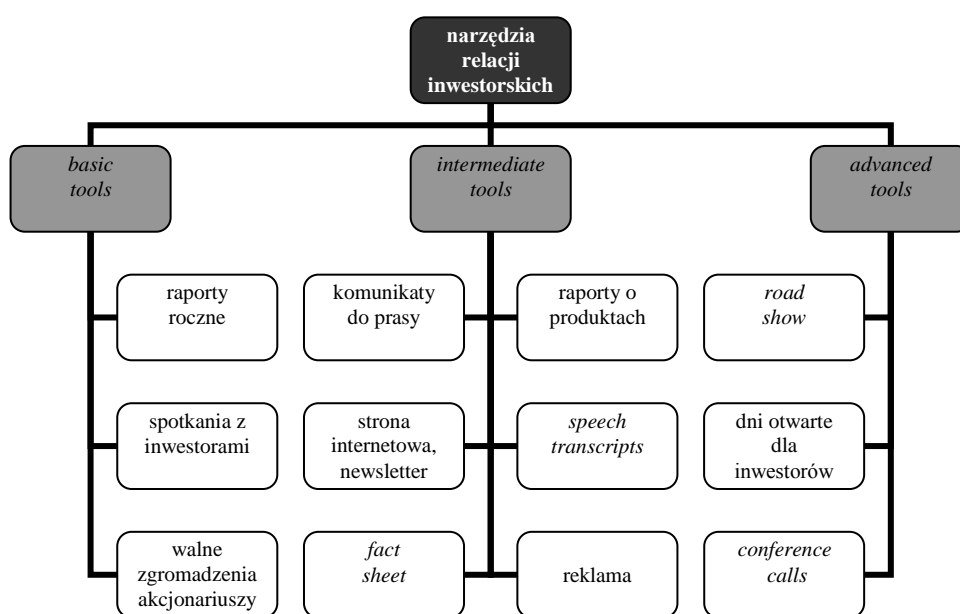
Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. A. Niedziółka: Relacje inwestorskie, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 54-66

Komunikowanie bezpośrednie w ramach relacji inwestorskich wykorzystuje język mówiony i realizowane jest poprzez takie narzędzia jak: walne zgromadzenie akcjonariuszy, spotkania indywidualne z inwestorami i prezentacje oraz telekonferencje¹².

¹² D. A. Niedziółka: op. cit., s.54 – 66.

Komunikowanie pośrednie zaś obejmuje informacje docierające do odbiorców w utrwalonej formie i dysponuje większą ilością narzędzi, do których zaliczyć można: prospekty emisyjne, raporty (roczne, okresowe, bieżące), komunikaty do mediów, listy do akcjonariuszy, czy informacje przekazywane za pomocą Internetu¹³.

Inny podział narzędzi relacji inwestorskich proponuje S. M. Bragg, który dzieli narzędzia relacji inwestorskich na: podstawowe (*basic tools*), średniozaawansowane (*intermediate tools*) i zaawansowane (*advanced tools*). Szczegółowe dane na ten temat przedstawia rysunek 7.



RYSUNEK 7. Narzędzia relacji inwestorskich według S. M. Bragg
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bragg S. M.: *Investor Relations. The Comprehensive Guide*. Wyd. Accounting Tools LLC, Centennial Colorado 2008, s. 17 – 20

Narzędzia podstawowe (*basic tools*) służą wypełnianiu obowiązków informacyjnych spółki publicznej. Wiążą się zatem z ujawnianiem informacji obligatoryjnych. Do narzędzi tych zalicza się: raporty roczne (*annual reports*), spotkania z inwestorami (*annual meeting*) oraz walne zgromadzenia akcjonariuszy (*proxy solocitation*).

Średniozaawansowane narzędzia relacji inwestorskich (*intermediate tools*) dotyczą tworzenia nowych informacji na temat przedsiębiorstwa i oznaczają ujawnianie informacji dodatkowych. Narzędzia średniozaawansowane to między

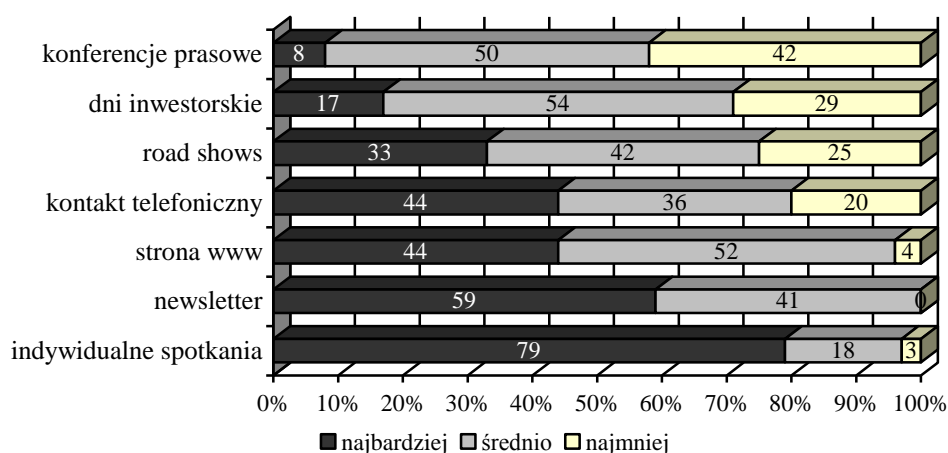
¹³ D. A. Niedziółka: op. cit., s.54 – 66.

innymi: komunikaty do prasy (zwłaszcza branżowej), aktualna i spełniająca oczekiwania inwestorów strona internetowa spółki (będąca często pierwszym źródłem informacji o firmie dla potencjalnego inwestora), newsletter w formie elektronicznej, dokumenty zawierające aktualne fakty na temat spółki, a także raporty o produktach czy przychodach.

Ostatnią grupą narzędzi IR wymienianą przez S. M. Bragg jest grupa narzędzi zaawansowanych, będących w ocenie autora najsukuteczniejszymi formami komunikowania się spółki z uczestnikami rynku kapitałowego. Najbardziej popularne narzędzie z tej grupy (również w Polsce) – *road show* – to bezpośrednie, indywidualne i specjalnie dostosowane spotkanie z inwestorami. Dużym powodzeniem i uznaniem wśród inwestorów cieszą się także dni otwarte oraz telekonferencje, które wymagają profesjonalnego przygotowania się osób odpowiedzialnych za relacje inwestorskie w spółce publicznej.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PIRI, najczęściej wykorzystywanym przez polskie spółki publiczne narzędziem relacji inwestorskich były indywidualne spotkania z inwestorami (88%) oraz strona internetowa (85%). Bardzo popularnym środkiem komunikacji z inwestorami był zdaniem badanych *road show* (niemal ¼ respondentów) oraz kontakt telefoniczny ($\frac{2}{3}$ badanych). Najrzadziej wykorzystywanym narzędziem relacji inwestorskich okazał się newsletter w formie elektronicznej (18%) i dni otwarte dla inwestorów ($\frac{1}{5}$ ankietowanych).

Niezmiernie ważne w relacjach inwestorskich jest zapoznanie się z opinią inwestorów na temat narzędzi IR. Najbardziej preferowane źródła informacji dla inwestorów o spółkach publicznych przedstawia rysunek 8.



RYSUNEK 8. Najbardziej preferowane przez inwestorów źródła informacji o spółkach publicznych. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Relacje inwestorskie w Polsce – wyniki ankiety przeprowadzonej przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich, www.piri.pl

Według badań PIRI, najbardziej preferowanym kanałem dystrybucji informacji dla inwestorów były indywidualne spotkania z przedstawicielami spółki (niemal 80%). Inwestorzy równie chętnie korzystali z elektronicznych źródeł informacji: newsletter (prawie 60% badanych) i strona internetowa przedsiębiorstwa (44%). Okazało się również, że inwestorzy nie odnieśli zbyt dużych korzyści z kontaktów ze spółkami w czasie konferencji prasowych i dni inwestorskich, które jako najmniej preferowany kanał dystrybucji informacji uznało odpowiednio 42% i 29% badanych.

Podsumowując niniejsze badania można wysunąć wniosek, że zarówno w ocenie spółek jak i inwestorów najwyższej cenionym narzędziem relacji inwestorskich okazały się spotkania indywidualne.

Podsumowanie

Relacje inwestorskie stanowią obecnie jedno z najważniejszych zagadnień w procesie budowy i funkcjonowania nowoczesnego rynku kapitałowego. Odpowiednie ich kształtowanie zwiększa szanse spółki publicznej na sukces na rynku finansowym i umożliwia inwestorom osiągnięcie oczekiwanego zwrotu z kapitału¹⁴.

Jednak dynamicznemu rozwojowi na polskim rynku kapitałowym nie towarzyszy szybki rozwój relacji inwestorskich. Prawie ¾ badanych spółek uważa, że zagadnienie to nie jest w Polsce dostatecznie znane i rozumiane. Dużą słabością polskiego rynku jest także niezadowalający zakres i jakość ujawniania informacji przez spółki giełdowe, które często ograniczają się do ujawniania informacji obligatoryjnych. Prawdopodobnie wynika to z krótkiej historii relacji inwestorskich w Polsce i braku doświadczenia zarówno spółek, jak i inwestorów w tym zakresie.

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że jakość relacji inwestorskich w Polsce wymaga poprawy. Sprzyjać będzie temu wiele czynników. Po pierwsze, rosnąca konkurencja na rynku kapitałowym spowoduje wyeliminowanie firm, które niewłaściwie komunikują się ze społecznością inwestorów¹⁵. Po drugie, na jakość relacji inwestorskich wpływać będą międzynarodowe standardy regulujące rynki finansowe. Wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw będzie zatem pogłębienie znajomości zagadnień finansowych, międzynarodowych standardów sprawozdawczości, rachunkowości i raportowania.

Jednak największym wyzwaniem jest obecnie uświadamianie znaczenia relacji inwestorskich w spółkach giełdowych i możliwych do osiągnięcia wskutek tej działalności korzyści.

¹⁴ D. Dziwago, A. Gajewska – Jedwabny: Relacje inwestorskie – nowoczesna komunikacja spółek z rynkiem. CEO, 2006 nr 04.

¹⁵ D. A. Niedziółka: op. cit., s.67 – 69.

Literatura

- Bragg S. M.: Investor Relations. The Comprehensive Guide. Wydaw. Accounting Tools LLC, Centennial Colorado 2008.
- Dziawgo D., Gajewska-Jedwabny A.: Relacje inwestorskie – nowoczesna komunikacja spółki z rynkiem. CEO, 2006 nr 04.
- Goodman M. B.: Today's Corporate Communication Function. W: Handbook of Corporate Communication and Public Relations. Wydaw. Routledge, London – New York 2004.
- Janiszewska B. (red.): Sztuka Public Relations. Z doświadczeń polskich praktyków. Wydaw. Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.
- Niedziółka D. A.: Relacje inwestorskie. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Ołędzki J., Tworzydło D.: Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Relacje inwestorskie w Polsce – wyniki ankiety przeprowadzonej przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich, www.piri.pl.
- Rieves R. A., Lefebvre J.: Investor Relations for the Emerging Company. Wydaw. Wiley Finance, New York 2002.
- Ryan T. M., Jacobs C. A.: Using Investor Relations to Maximize Equity Valuation. Wydaw. Wiley Finance, New York 2005.

Streszczenie

Przekształcenie firmy w spółkę publiczną jest największym przedsięwzięciem w kierunku pozyskania kapitału. Oprócz oczywistych korzyści, upublicznienie spółki wiąże się także z kosztami i ogromnym wysiłkiem. Podstawowe koszty tego procesu związane są z debiutem giełdowym i późniejszą obecnością na rynku. Spółka publiczna musi również podejmować wysiłki w celu stałego i kompleksowego informowania oraz dążenia do spełniania oczekiwań inwestorów. To komunikowanie się spółki giełdowej z otoczeniem inwestorskim określane jest mianem relacji inwestorskich. Główne cele tej działalności to informowanie inwestorów o działalności spółki, budowanie zaufania, obniżenie kosztu kapitału i osiągnięcie pełnej wyceny spółki.

Summary

Going public is the biggest step an emerging company can take in its search for capital. Except obvious benefit, going public means costs and huge effort. Basic cost of these processes are related with stock debut and on market presence. Public company must take efforts for constant and complex information and aspirations for granting expectation of investors. This kind of communication is called investor relations. Main purposes of this activity are: giving appropriate information to investors, construction of reliance, drop of cost of capital and full company pricing achievement.

Anna Sieczko

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

Leszek Sieczko

Katedra Doświadczalnictwa i Bioinformatyki

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Systemy komputerowe wspomagające pracę rolników i doradców rolniczych

Computer systems supporting the work of farmers and agricultural advisors

Wstęp

W nadchodzącym czasie konkurencja na rynkach międzynarodowych staje się coraz silniejsza, ponieważ do istniejących rynków produktów rolnych dołączają kraje rozwijające się, a dystrybucja świeżej żywności nawet na odległe obszary nie jest już utrudniona. Rolnictwo polskie, tak jak i europejskie w coraz większym stopniu powinno polegać na większym zróżnicowaniu produkcji, innowacyjności i wytwarzaniu poszukiwanych przez konsumentów produktów. Prowadzenie gospodarstwa rolnego w takich warunkach wymaga stałego inwestowania w gospodarstwo rolne, poszukiwania punktów oparcia zarówno w doradztwie indywidualnym jak i masowym np. z wykorzystaniem Internetu. Wydaje się, że to ostatnie, obecnie jest doradztwem elitarnym. Jego adresatem są rolnicy bardziej aktywni i przedsiębiorczy, którym zależy na wprowadzaniu innowacji we własnym gospodarstwie, ale również uproszczeniu pracy, zastąpieniu jej przynajmniej częściowo nowymi technologiami. To właśnie oni odczuwają chęć do zmian, modernizacji, chcą dużo wiedzieć, szukają, pytają i sięgają po wszelkie możliwe rozwiązania.

W nowoczesnym rolnictwie komputery kryją się w ciągnikach, maszynach, budynkach inwentarskich¹. Elektronika wspomaga pracę maszyn, ale nie zastąpi decyzji podejmowanych przez rolnika. Istnieją na rynku systemy wspomagające podejmowanie decyzji (z *ang.* *Decision Support Systems DSS*), które mogą odciążać człowieka od pamiętania mnóstwa danych oraz z zimną kalkulacją nie narażając się na stres i zmęczenie podpowiedzą co, gdzie, jak – uprawiać,

¹ www.agrocompolska.pl.

hodować, produkować². Wydajność współczesnych komputerów jest tak ogromna, ponieważ mogą one przechowywać informacje tysięcy gospodarstw, przez co adresatami takich rozwiązań są także doradcy rolniczy.

Celem opracowania jest przedstawienie wykorzystania wybranych systemów wspomagających pracę rolników oraz doradców rolnych.

Znaczenie Internetu w procesie doradczym

Po przemianach ustrojowych w Polsce rolnicy zaczęli interesować się zagadnieniami rachunku ekonomicznego, marketingiem, pozyskiwaniem dodatkowych dochodów, rolnictwem ekologicznym, agroturystyką i wieloma innymi zagadnieniami, które umożliwiałyby rozwój gospodarstw rolnych i podniesienie dochodów. Zawsze mogli liczyć na doradców rolniczych, którzy podobnie jak rolnicy poznawali nowe zagadnienia, a następnie przekazywali je rolnikom na licznych kursach, szkoleniach czy spotkaniach indywidualnych.

Obecnie przed polskim rolnictwem znowu stoją nowe wyzwania - komputeryzacja procesów pracy wraz z wykorzystaniem informacji satelitarnych. Pomimo, iż doradztwo na rzecz rolnictwa świadczy wiele podmiotów: ośrodki doradztwa rolniczego, wyższe szkoły rolnicze, instytuty rolnicze, Centralna Biblioteka Rolnicza, organizacje zrzeszające rolników, administracja i samorządy, wytwórcy środków produkcji dla rolnictwa, handel, zakłady przetwórcze, media w tym programy radiowe, telewizyjne, czasopisma branżowe, wydaje się, że coraz większego znaczenia będzie nabierało zarówno doradztwo indywidualne jak i masowe wykorzystujące Internet. Zastosowanie środków masowego przekazu w doradztwie było i jest rzeczą powszechną. Przyjmuje się, że odgrywa ono ważną rolę w przekazywaniu wiedzy, w formowaniu i zmianie poglądów a nawet zmianie zachowań.

W czasach obecnych do środków masowego przekazu dołączył Internet. W odróżnieniu od prasy, radia i telewizji umożliwia on komunikację poprzez wielorakie technologie. Zakres możliwości wykorzystania tego medium stale ulega rozszerzeniu. Obecnie pozwala on rolnikowi na:

- zapewnienie szybkiego dostępu do informacji, wiedzy i porad ekspertów zarówno zajmujących się rolnictwem, jak i innymi dziedzinami nauk np. ekonomią, prawem, itp.
- obniżenie kosztów komunikowania się zarówno z instytucjami, jak i innymi użytkownikami sieci (poczta e-mail, komunikatory internetowe),
- wykorzystanie najnowocześniejszych technologii satelitarnych do pozycjonowania obiektów oraz dostęp do najświeższych informacji pogodowych,

² J. Leśny, R. Juszczak, H. Ratajkiewicz i inni: Możliwości wspomagania podejmowania decyzji w rolnictwie z wykorzystaniem Wielkopolskiego Internetowego Serwisu Informacji Agrometeorologicznej. "Przegląd Naukowy Inżynieria i Kształtowanie Środowiska", 2007, Zeszyt 3(37), s. 39-47.

- ułatwienie pozyskiwania unijnych funduszy dzięki zwiększeniu dostępu do informacji, umożliwieniu przesyłania wniosków Internetem oraz korzystania z usług internetowej bankowości,
- ułatwienie zdobywania wykształcenia i doskonalenia umiejętności (e-learning prowadzony między innymi przez Centrum Doradztwa Rolniczego),
- ułatwienie dostępu do szerokiego rynku produktów oraz usług, równocześnie umożliwiając porównywanie cen,
- podniesienie społecznej aktywności mieszkańców dzięki możliwości wymiany doświadczeń i uczestnictwa w grupach, środowiskach i społecznościach o wspólnych zainteresowaniach i celach³.

Praca przy komputerze podłączonym do globalnej sieci pozwala, na rozszerzenie lokalnych zasobów programowych komputera o inne rozproszone w sieci. Dzięki oprogramowaniu rolnik otrzymuje kolejne narzędzia, za pomocą których rozszerza swoje możliwości poprzez dostęp do najnowszych technologii informatycznych. Możliwość posiadania oprogramowania specjalistycznego pozwala na lepsze, bardziej optymalne zorganizowanie cyklu produkcyjnego. Cyfrowy przepływ informacji w wielu przypadkach eliminuje barierę dostępu do wiedzy (Internet jest wszędzie a księgarnie specjalistyczne czy biblioteki tylko w dużych miastach). Zdobyć w sieci technologii uprawy nowych roślin jest prostsze niż kiedykolwiek wcześniej. Rolnicy chcąc uprawiać nowe gatunki (np. z grupy roślin energetycznych) bez większych problemów zdobędą podstawową wiedzę w Internecie. To tu, na specjalistycznych forach internetowych podzielonych tematycznie, mogą spotkać się rolnicy, hodowcy, studenci, przedsiębiorcy, którzy chętnie wymienią i udostępnią swą wiedzę innym. Dyskusje przeprowadzane na forach są archiwizowane a dostęp do nich nawet po wielu miesiącach jest zawsze prosty poprzez technologie wyszukiwania słów kluczowych. Producent rolny chcąc zdobyć środki do produkcji po najniższych cenach często sięga do sklepów czy aukcji internetowych, chociażby po to, żeby zorientować się w cenach. Największy polski serwis aukcyjny Allegro.pl od niedawna wprowadził kategorie sprzedaży produktów pod hasłem „rolnictwo”⁴, liczy ona obecnie ponad 14 tys. aukcji. Serwisy aukcyjne, pozwalają także rolnikowi na sprzedaż swoich produktów i usług. Sklepy internetowe stają się coraz bardziej popularne i wykorzystywane przez ludność wiejską do sprzedaży nie tylko żywności (np. tradycyjnej), ale również lokalnego rękodziela (np. w białogardzkim sklepie internetowym można zakupić między innymi piękne serwety wykonywane na szydełku i na drutach oraz oryginalne obrazy stworzone przy pomocy techniki krawieckiej)⁵. Internet służy do szybkiego komunikowania się i przepływu informacji, w tym doradczej w obrębie grupy producenckiej czy

³ K. Malecka: Znaczenie dostępu do Internetu w rozwoju wsi. W: Internet w rozwoju małej gminy. Wydaw. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2006, s. 2-7.

⁴ www.allegro.pl/16704_rolnictwo.html (15-90-2008).

⁵ M. Łotys: Internet w wiejskiej społeczności. W: Internet w rozwoju małej gminy. Wydaw. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2006, s. 22-25.

stowarzyszenia (np. strona stworzona przez skupiające rolników Stowarzyszenie Eko-Centrum-Zelów upowszechnia metody upraw ekologicznych i działania uruchamiające lokalne przetwórstwo produktów markowych)⁶.

Pomimo niewątpliwie wielu zalet wykorzystania Internetu w masowym doradztwie dalej problemem pozostaje wciąż infrastruktura ograniczająca dostęp do Internetu.

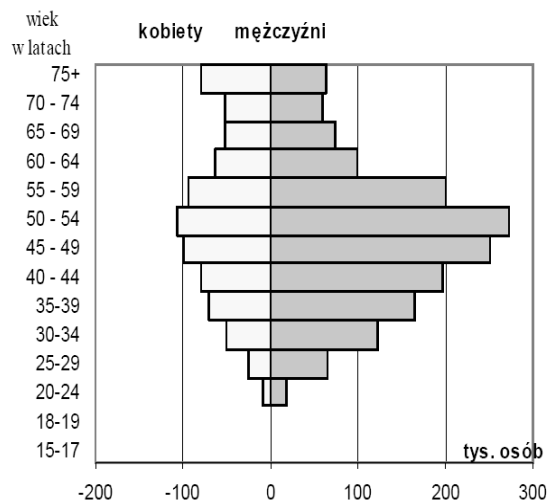
Informatyzacja obszarów wiejskich

Odsetek gospodarstw domowych posiadających komputer na obszarach wiejskich wzrósł w 2007 roku w stosunku do poprzedniego roku prawie o 10 punktów procentowych i wynosił 46%. Wyposażenie gospodarstw domowych w komputery w miastach do 100 tysięcy mieszkańców wynosiło 54,8%, a w miastach o liczbie mieszkańców powyżej 100 tysięcy wartość ta wynosiła 60%⁷. Z powyższych danych wynika, iż prawie co drugie gospodarstwo domowe położone na obszarach wiejskich było wyposażone w komputer.

W rolnictwie stosuje się wiele programów i narzędzi informatycznych. Jedne z nich są już zintegrowane z maszynami i urządzeniami związanymi z produkcją rolniczą. Znaczną część programów komputerowych oraz systemów informatycznych rolnik instaluje na komputerach osobistych (stacjonarnych i przenośnych). Popularność takiego oprogramowania wiąże się z kilkoma czynnikami. Najważniejszym jest użyteczność i przydatność rolnikowi. Następnym kryterium, które bardzo często determinuje wykorzystanie oprogramowania jest jego cena. Jest przekonanie, iż rolnik jak mało kto zastanowi się kilka razy zanim wyda każdą złotówkę. Problem ten nie dotyczy oprogramowania bezpłatnego, które w dużych ilościach występuje w sieci Internet. Niestety i tu może pojawić się kolejna bariera. Oprogramowanie to w większości jest w wersji anglojęzycznej a to może stanowić problem z obsługą lub wręcz z odnalezieniem go. Z danych GUS wynika, iż na wsi wyższe wykształcenie posiada tylko 6,4%, policealne i średnie 24,6% osób. Większość ludności zamieszkującej wieś w wieku ponad 13 lat posiada wykształcenie podstawowe (29,1%) lub zasadnicze zawodowe (28,5), co nie gwarantuje przeważnie wśród starszej części ludności znajomości języka angielskiego. Jak wynika z danych GUS (RYSUNEK 1), znaczna część użytkowników gospodarstw rolnych jest w wieku powyżej 35 lat, co oznacza, iż szkołę podstawową i średnią skończyli w PRL-u, gdzie nacisk na naukę języka angielskiego był niewielki.

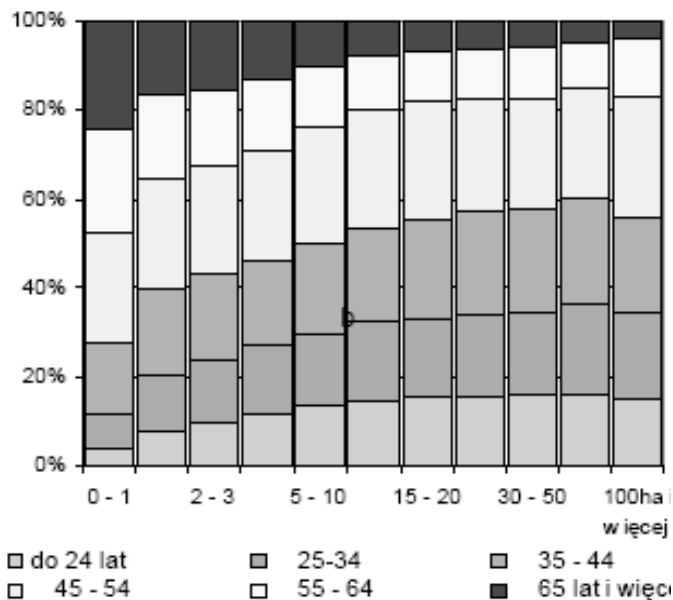
⁶ M. Łotys: op. cit., s. 23.

⁷ GUS, Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w gospodarstwach domowych i przez osoby prywatne w 2007 r., Warszawa 2007. (badania wykonano w kwietniu 2007 roku).



RYSUNEK 1. Użytkownicy gospodarstw rolnych według płci i wieku
 Źródło: GUS, Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007

Rozpatrując wielkość i wiek pracujących w indywidualnych gospodarstwach można zauważyć, że blisko połowa użytkowników gospodarstw powyżej 15 ha jest w wieku poniżej 45 lat, a około 30% jest w wieku poniżej 35 lat (rysunek 2).



RYSUNEK 2. Struktura wieku pracujących w indywidualnych gospodarstwach rolnych według powierzchni użytków rolnych
 Źródło: GUS, Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007

Wśród rolników prowadzących obecnie gospodarstwa istnieje znacząca bariera edukacyjna uniemożliwiająca wdrożenie nowych technologii, które w znacznej mierze nie są zaadoptowane do polskich warunków. Dlatego są one głównie adresowane do doradców rolniczych oraz ludzi młodych, zarówno będących właścicielami gospodarstw, jak również dzieci rolników - uczniów szkoły gimnazjalnej czy średniej wspomagających swą wiedzą rodziców a nawet nakłaniających ich do zastosowania danego systemu.

Istnieje na rynku wiele programów wspomagających pracę i podejmowanie decyzji technologicznych związanych z produkcją rolniczą. Niektóre z nich są prostymi rozwiązaniami, które skupiają się wokół jednego zadania. W wielu takich programach można byłoby wyróżnić część wspólną, która jest związana np. z wykorzystaniem parku maszynowego, organizacją lub ekonomią zabiegu (zadania)⁸. Zadania takie mogą być realizowane w jednym wspólnym systemie informatycznym, co dałoby korzyści wynikające ze wspólnego interfejsu, ale co najważniejsze dostęp do danych byłby prostszy i szybszy. Czy to w firmie, czy w gospodarstwie rolniczym nie ma zadań wykonywanych bez dostępu do danych i ich analizowania. Wszelkie decyzje produkcyjne podejmowane są po przeanalizowaniu wielu, często pochodzących z różnych źródeł danych, dopiero one dostarczają informacji i wiedzy potrzebnych do wykonania zadania⁹. Dlatego też użytkowanie jednego kompleksowego systemu informatycznego byłoby najkorzystniejsze. Informatyzacja rolnictwa jest jednak w fazie wstępnej i potrzebuje czasu na rozwój. Oprócz rozwoju sprzętowego ważny jest także rozwój oprogramowania i co za tym idzie umiejętność jego zastosowania i obsługi.

W dalszej części pracy przedstawione zostaną wybrane rozwiązania informatycznej obsługi zadań wykonywanych w rolnictwie. W średnich i dużych firmach odpowiedzialnymi za obsługę informatyczną są specjalne działy IT (z angielskiego Information Technology), rolnika nie stać na budowanie takiej struktury. Ośrodki doradztwa rolniczego organizują wiele kursów z obsługi systemów informatycznych dla rolnictwa. Korzystają z nich rolnicy a przede wszystkim doradcy, którzy przejmują część zadań związanych z obsługą systemów komputerowych. Oczywiście nie jest to w pełni obsługa kompleksowa gospodarstwa, ale doradcy stają się ogniwem pomiędzy rolnikiem a systemem informatycznym. Taki stan powoduje iż, coraz więcej rolników sięga do oprogramowania, które pomoże im w codziennej pracy.

⁸ A. Zaliwski., J.Hołąj: Wybrane aspekty wspomagania decyzji technologicznych w gospodarstwie rolnym. „Pamiętnik Puławski” 2001 nr 124, s. 421 - 428.

⁹ W. Ziętara: Zasób informacji niezbędnych do podejmowania decyzji w gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolniczych. „Pamiętnik Puławski” 2001 nr 124, s. 465 - 477.

Systemy informatyczne w produkcji roślinnej

W dużych gospodarstwach problemem może być odtworzenie informacji o działkach (ich wielkość, obecne uprawy, płodozmian, zabiegi agrotechniczne, uzyskiwane plony, występujące chwasty, choroby, szkodniki) aktualnie, a szczególnie w latach poprzedzających. W tym zakresie rolnik może posilkować się systemami. Przykładami oprogramowania do zarządzania gospodarstwem są: Agronom, BitFarma czy eLMID. Systemy te mają dużo funkcji związanych z rejestrem działek rolnych, od prowadzenia ewidencji, poprzez nanoszenie i planowanie upraw do możliwości drukowania wniosków o dopłaty bezpośrednie do produkcji rolnej. Współczesne rolnictwo korzysta obecnie z zaawansowanych technologii nawigacji satelitarnej GPS, gdzie poprzez odpowiednie moduły i urządzenia przenośne mogą być zbierane dane bezpośrednio w polu i przenoszone do systemu w celu dalszego wykorzystania. Systemy te często pomagają w gospodarce magazynowej. Dzięki nim można sprawniej zaplanować zakupy nawozów, środków ochrony roślin czy paliwa do ciągników i maszyn.

Nowoczesne nawożenie opiera się na przygotowaniu precyzyjnego planu nawożenia, który jest zależny od wielu czynników. Czynnikiem takim jest znajomość rośliny pod względem zapotrzebowania na makro i mikroelementy, zasobność podłoża, na którym wysiejemy, sposób przeprowadzanych zabiegów agrotechnicznych i wiele innych. Różnorodność czynników i ich wielość prowadzi do złożoności tego prostego zabiegu. Aby osiągnąć maksimum zysków w postaci dużego i zdrowego plonu, przy tym ponosząc jak najmniejsze koszty rolnik często stosuje systemy wspomaganie nawożenia. System taki stosują także doradcy do których może zwrócić się rolnik. Po podaniu niezbędnych danych wejściowych i przewidywanego plonu można otrzymać indywidualny plan nawożenia dla danej rośliny w danym roku uprawianej na konkretnej działce. Instytut Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa (IUNG) w Puławach już od 30 lat zajmuje się doradztwem nawozowym, początkowo był to system korespondencyjny, a obecnie stosowane są programy instalowane na komputerach klasy PC. W latach 1980 tych był to program NAW-1, a obecnie najnowsza udoskonalona wersja to NawSald.

Aby nawożenie było skuteczne i efektywne coraz częściej stosuje się specjalne rozsiewacze zaopatrzone w komputer, odbiornik GPS, mapy zasobności działek i oprogramowanie pomagające precyzyjnie wysiać nawozy uwzględniając zróżnicowanie glebowe a tym samym zapotrzebowanie roślin. Takie postępowanie często nazywane jest rolnictwem precyzyjnym.

Współczesny doradca aby mógł pomóc nowoczesnemu rolnikowi powinien dobrze znać najnowsze technologie nie tylko komputerowe ale i systemy wspomagające nowoczesne maszyny.

Ochrona roślin wymaga znajomości roślin, szkodników, chorób i chwastów. Wielorakość zróżnicowania powoduje, iż znajomość tyłu obiektów i ich własności (budowa, czas wystąpienia, sposób zwalczania) jest trudna do

przyswojenia człowiekowi. Rolnicy i doradcy rolni często wspomagają się bazami danych chwastów, szkodników i chorób po to aby szybko a przede wszystkim bezbłędnie rozpoznać zagrożenie dla plantacji.

Przykładem aplikacji wspomagającej identyfikację szkodników jest Rzepinfo¹⁰, który nakierowany jest na ochronę rzepaku ozimego. W Internecie można odnaleźć witryny, które pomogą dobrać preparat w sytuacji jeżeli udało nam się zidentyfikować szkodnika, chwast lub chorobę. Na stronach portalu <http://www.ochronaroslin.com/> bezpłatnie można po podaniu gatunku uprawy i agrofaga którego chcemy zwalczać dostać wykaz środków zalecanych, wraz z listą innych agrofagów dla których są zalecane. Podobne rozwiązania można znaleźć na witrynach producentów środków ochrony roślin np. Bayer CropScience¹¹. Taki sposób doradztwa jest wygodny ale zobowiązuje do umiejętności identyfikacji agrofagów.

Nowoczesne opryskiwacze podobnie jak wcześniej wspomniane rozsiewacze wyposażone są w komputerowe sterowanie. Umożliwia to precyzyjne rozprowadzenie cieczy, a tym samym zwiększenie skuteczności zabiegu pielęgnacyjnego.

Systemy informatyczne w produkcji zwierzęcej

W gospodarstwach, gdzie hoduje się duże ilości zwierząt (bydło, trzoda chlewna, owce, kozy, konie) istnieje problem przechowywania i szybkiego dostępu do dokumentacji każdego z nich. Przystępując do UE polski rolnik został obciążony prowadzeniem dokumentacji indywidualnej dla każdego zwierzęcia. Spowodowało to utrudnienia, a w przypadkach dużych stad zwierząt wręcz niemożność prowadzenia ewidencji przy pomocy przysłowiowej kartki i ołówka. Przykładem aplikacji wspomagającej zarządzanie hodowlą bydła są programy Ranczo, Zootechnik, Afifarm, Alpro oraz Dairy Plan¹². Programy te realizują takie funkcje jak: prowadzenie ksiąg bydła, drukowanie ksiąg lub kart, prowadzenie terminarza zdarzeń dla każdej sztuki, drukowanie dokumentacji na potrzeby ARiMR¹³. Dane takie raz wprowadzone do systemu są przechowywane w trwałej pamięci, a zarazem dostęp do nich jest szybki. Wykorzystanie informacji o zwierzęciu może odbywać się przez różne moduły programów wielokrotnie, a także rolnik dostaje możliwość wykorzystania modułów statystycznych tak aby przeanalizować różne zdarzenia związane ze zwierzętami w przeszłości. Takie analizy pomagają lepiej zaplanować produkcję aby można było zoptymalizować jej przebieg.

¹⁰ R. J. Kozłowski, J. Weres: Komputerowe wspomaganie identyfikacji szkodników i chorób rzepaku ozimego. „Inżynieria Rolnicza” 2007 nr 2(90), s. 109-117.

¹¹ www.bayercropscience.pl.

¹² J Szlachta.: Komputerowe systemy zarządzania stadem krów. „Inżynieria Rolnicza” 2006 nr 2, s. 17- 33.

¹³ www.agropower.pl.

Żywnienie zwierząt jest procesem stałym a zarazem zmiennym ze względu na przyrost i rozwój. Programy doradcze uwzględniają wiele czynników, które muszą być brane pod uwagę podczas wyznaczania dawki żywieniowej. Na podstawie bazy danych składników pokarmowych pasz oraz energii, można tworzyć receptury odpowiednie dla grupy zwierząt, oraz typu użytkowania. Programy takie umożliwiają stworzenie zbilansowanej pod względem białka, energii, aminokwasów, włókna i składników mineralnych odpowiedniej mieszanki. Przy pomocy takich systemów rolnik może zoptymalizować receptury pod względem różnych kryteriów, np. kosztów, koncentracji składników pokarmowych lub zawartości składników mineralnych. W przypadku używania składników pasz, których brak jest w programie istnieje możliwość wprowadzenia ich. Podobna funkcja umożliwia wprowadzenie własnych receptur tak, aby program mógł je realizować. Przykładem takim jest program Anapasz¹⁴.

Podsumowanie

Lista programów i zadań, które są rozwiązywane w rolnictwie jest bardzo długa. Nie wszystkie problemy, na które napotyka rolnik mogą być wspomagane komputerowo (na danym etapie rozwoju informatyki). Istnieje jednak bardzo długa lista systemów dla rolnictwa z różnych kategorii, niektóre z nich nie zostały tu omówione. Ważnymi grupami nie wymienionymi są systemy związane bezpośrednio z produkcją roślinną, gdzie można wyznaczyć zapotrzebowanie na składniki odżywcze w trakcie wegetacji¹⁵. Inną dużą grupą programów są programy związane ze zdrowiem i kondycją zwierząt. Następną grupą programów bardziej związaną z usprawnieniem niż doradztwem są programy dotyczące prowadzenia rachunkowości rolnej oraz wypełnianiem wniosków o dopłaty bezpośrednie.

Rynek systemów informatycznych dla rolnictwa może wkrótce okazać się tak znaczący, iż przyciągnie on wiele firm z branży IT tworzących oprogramowanie. Aby tak się stało, rolnik musi widzieć wymierne korzyści płynące ze stosowania systemów wspomagających jego pracę. Na danym etapie rozwoju i wykorzystania technologii informatycznych, dla większości rolników pozostaje korzystanie z bezpłatnego oprogramowania. Duże znaczenie w rozwoju i popularyzacji oprogramowania dla rolnictwa mają doradcy, którzy korzystając z nich przy rolniku doradzając mu przy wspomaganie komputera pokazują mu drogę rozwoju. Istniejąca bariera technologiczna zaczyna z roku na rok ustępować, a komputer czy dostęp do Internetu w znacznej mierze dotarł już „pod strzechy”. Bariera edukacyjna z biegiem czasu zacznie też mieć mniejszy wpływ. Istnieją programy restrukturyzacyjne, które mają na celu odmłodzenie rolnictwa oraz zwiększenie obszaru gospodarstwa. Kolejną istotną barierą jest opłacalność

¹⁴ <http://jay.au.poznan.pl/~zbigniew/>

¹⁵ A. S. Zaliwski, Cz.Pietruch: Narzędzia informatyczne w produkcji roślinnej. „Inżynieria Rolnicza” 2007 nr 2(90), s. 333-339.

nabywania i stosowania systemów doradczych. Wraz z wejściem na rynek większej liczby firm produkujących oprogramowanie dla rolnictwa, można liczyć na spadek cen oprogramowania. Teraz i w przyszłości rolnicy mogą posiadać i wykorzystywać oprogramowanie bezpłatne, które w mniejszym lub większym stopniu zapewnia podstawowe funkcje. Ważną rolę w promowaniu i tworzeniu bezpłatnego oprogramowania mają uczelnie wyższe, które kształcąc swych absolwentów dają im rozszerzoną wiedzę z zakresu informatyki. Nie należy też zapomnieć o doradcach rolnych i firmach produkujących środki do produkcji, które to bardzo często na potrzeby swoich klientów i doradców tworzą oprogramowanie wspomagające wykorzystanie ich produktów.

Literatura

- GUS, Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 r., Warszawa 2008.
GUS, Mały rocznik statystyczny Polski 2008, Warszawa 2008.
GUS, Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w gospodarstwach domowych i przez osoby prywatne w 2007 r., Warszawa 2007.
Kozłowski R. J., Weres J.: Komputerowe wspomaganie identyfikacji szkodników i chorób rzepaku ozimego. „Inżynieria Rolnicza”, 2007 nr 2 (90).
Leśny J.: Juszczyk R., Ratajkiewicz H., i inni: Możliwości wspomagania podejmowania decyzji w rolnictwie z wykorzystaniem Wielkopolskiego Internetowego Serwisu Informacji Agrometeorologicznej. „Przegląd Naukowy Inżynieria i Kształtowanie Środowiska” 2007, Zeszyt 3(37).
Łotys M.: Internet w wiejskiej społeczności. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2006.
Malecka K.: Znaczenie dostępu do Internetu w rozwoju wsi. W: Internet w rozwoju małej gminy. Wyd. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2006.
Szlachta J.: Komputerowe systemy zarządzania stadem krów. „Inżynieria Rolnicza”, 2006 nr 2.
Zaliwski A. S., Pietruch Cz.: Narzędzia informatyczne w produkcji roślinnej. „Inżynieria Rolnicza” 2007, nr 2(90).
Zaliwski A., Hołaj J.: Wybrane aspekty wspomagania decyzji technologicznych w gospodarstwie rolnym. „Pamiętnik Puławski”, 2001, nr 124.
Ziętara W.: Zasób informacji niezbędnych do podejmowania decyzji w gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolniczych. „Pamiętnik Puławski”, 2001 nr 124.
www.jay.au.poznan.pl/~zbigniew.
www.agrocompolska.pl.
www.agropower.pl.
www.allegro.pl/16704_rolnictwo.html.
www.ochronaroslin.com.

Streszczenie

W artykule zawarto przegląd komputerowych systemów wspomagających podejmowanie decyzji w prowadzeniu nowoczesnego gospodarstwa rolniczego. Wykazano rolę doradcy, jako ogniwa pośredniczącego pomiędzy rolnikiem a komputerowym programem doradczym.

Summary

This article shows an overview of computer systems supporting the decision-making in the conduct of modern agricultural farms. Demonstrated the role of advisors, as an intermediary link between the farmer and a computer program advisor.

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa Wydziału Nauk Ekonomicznych SGGW

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa składa się obecnie z trzech zakładów: Zakład Komunikowania Społecznego i Doradztwa, Zakład Dziedzictwa Kulturowego i Rozwoju Wsi, Zakład Ekonomiki i Organizacji Edukacji.

Badania prowadzone w katedrze dotyczą następujących obszarów:

- Społeczno-ekonomiczne funkcje środków masowego przekazu
- Polityka komunikacyjna w przedsiębiorstwie
- Public Relations w kreowaniu wizerunku firmy na rynku
- Rola komunikowania w doradztwie
- Rodzaje doradztwa (rolno-środowiskowe, ekologiczne, agroturystyczne, personalne)
- Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju turystyki
- Turystyka w wielofunkcyjnym rozwoju obszarów wiejskich
- Produkty regionalne i lokalne a dziedzictwo kulturowe wsi
- Innowacje w agrobiznesie
- Przedsiębiorczość na terenach wiejskich (rolnicza, pozarolnicza, zespołowa, MSP)
- Kapitał ludzki w rolnictwie i na obszarach wiejskich
- Zarządzanie edukacją i placówkami oświatowymi
- Finansowanie edukacji .

Katedra jest również organizatorem i koordynatorem wielu konferencji naukowych z zakresu szeroko pojętej komunikacji, doradztwa, przedsiębiorczości i turystyki wiejskiej.

Od 2007 jest również organizatorem *Podyplomowych Studiów Medioznawczych i Zarządzania Informacją*.

Celem studiów jest edukacja w zakresie najważniejszych procesów medialnych, w tym podstaw pracy dziennikarskiej oraz kształtowania polityki informacyjno - komunikacyjnej w przedsiębiorstwie.