

# Rola komunikacji korporacyjnej w Polsce

**Jarosław Kończak**

**E**fektywna konkurencja, zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym zależy nie tylko od dobrej oferty produktów i usług, biznesowego know-how i stabilności finansowej. Ważna jest również zintegrowana i efektywna komunikacja, która pozwala wyróżnić się na coraz bardziej zmiennym i wymagającym rynku. Przykłady katastrof wizerunkowych, których choćby w ostatnim czasie doświadczyło wiele koncernów i organizacji o dobrej – wydawałoby się – reputacji pokazuje, jak ważna jest całościowa komunikacja na poziomie korporacyjnym. Afera spalinowa w Volkswagenu, kryzys korupcyjny w FIFA czy problemy wizerunkowe Polmosu produkującego wódkę Żytnią to tylko wybrane przykłady wymagające kompleksowych działań komunikacyjnych w warunkach kryzysu wizerunkowego mającego wpływ na reputację marki. Ta zaś jest, obok tożsamości i wizerunku, jednym z elementów tworzących markę korporacyjną, która sama w sobie jest niejednokrotnie największą wartością firmy, elementem przewagi konkurencyjnej, ale również nośnikiem informacji dla klienta, która ma wpływ na jego decyzje zakupowe.

Tytuł niniejszego artykułu to zarazem tytuł badania, które zostało przeprowadzone przez agencję Public Dialog we współpracy z autorem artykułu. „Rola komunikacji korporacyjnej w Polsce” to pierwsze takie badanie w kraju, które wieloaspektowo przybliży zagadnienie komunikacji korporacyjnej w Polsce. Jego ce-

lem była m.in. odpowiedź na pytania, czym według firm jest komunikacja korporacyjna, jakie są jej cele i jakie role powinna pełnić. Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu przedstawiono najistotniejsze elementy badania, szczególnie dotyczące aspektów komunikacyjnych. Pełna wersja raportu wraz z komentarzami znajduje się na [www.komunikajakorporacyjna.com.pl](http://www.komunikajakorporacyjna.com.pl). Jednocześnie autor artykułu, pracując przez wiele lat w międzynarodowej korporacji, właśnie w strukturze, która nazywała się Pionem Komunikacji Korporacyjnej, dostrzegł, że jej zadania, priorytety, zakres zmieniały się wraz z każdym nowym szefem pionu oraz z nowym zarządem spółki. Zarówno w swojej karierze korporacyjnej, jak i w badaniu, autor artykułu spotykał się z dość jednoznacznymi deklaracjami, że rola komunikacji korporacyjnej rośnie i będzie rosła. Jednak czy deklarujący wiedzą, czym ona jest, jakie funkcje i role powinna pełnić i czy na pewno mówią o zagadnieniach związanych z komunikacją korporacyjną? Uzyskanie odpowiedzi właśnie na te pytania to jeden z kilku najważniejszych celów badania.

W zglobalizowanym świecie, gdzie zwiększa się szybkość informacji, ale również rosną potrzeby komunikacyjne, organizacje wymagają zintegrowanych form komunikacji i strategicznego zarządzania przepływem informacji kierowanych jednocześnie do wielu grup interesariuszy. Tak rozumiana komunikacja korporacyjna jest zdaniem Joepa Cornelissena funkcją

zarządzania, która koordynuje komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, aby stworzyć i podtrzymać korzystną reputację organizacji wśród tych grup interesariuszy, od których jest ona zależna<sup>1</sup>. To brzmi bardzo podobnie choćby do przytoczonej przez Krystynę Wojcik definicji PR niemieckiego stowarzyszenia Public Relations, gdzie również mowa o zarządzaniu procesami komunikacyjnymi i grupami odniesienia, czyli inaczej mówiąc – interesariuszami<sup>2</sup>. Podobne definicje obu dyscyplin wpisują się w podejście do public relations jako funkcji zarządzania organizacją, co pokazało m.in. badanie, gdzie public relations został uznany za kluczowy element komunikacji korporacyjnej<sup>3</sup>.

Z uwagi na fakt, że tekst stanowi podsumowanie badań, ale istnieją ograniczenia dotyczące objętości artykułu, autor zdecydował się skoncentrować na wynikach badań, nie rozszerzając części teoretycznej. Tym samym nie skorzystał z bibliografii, która opisuje elementy komunikacji korporacyjnej lub też porusza różnice pomiędzy public relations a marketingiem oraz inne aspekty przedstawione w badaniu.

## Opis badania

Celem badania było nie tylko uzyskanie odpowiedzi na pytania, czym według firm jest komunikacja korporacyjna, jakie są jej cele, kluczowe wyzwania i jakie role powinna pełnić. Obok jej charakterystyki, stojących przed nią wyzwań i obserwowanych trendów skoncentrowano się na znaczeniu interesariuszy zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Pytania dotyczyły również roli konsultantów zewnętrznych i kluczowych obszarów wspierających komunikację wewnątrz organizacji. Istotne było również

ustalenie, jakie są najistotniejsze narzędzia komunikacji oraz jakie kanały komunikacyjne mają i będą miały największe znaczenie. Ostatnia część badania obejmowała pytania dotyczące sposobów pomiaru efektywności działań komunikacyjnych.

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 10 czerwca–8 sierpnia 2016. Na zlecenie agencji Public Dialog zrealizował je metodą CAWI Instytut Badawczy ARC Rynek i Opinia, wysyłając kwestionariusz do 600 największych firm w Polsce. Podstawowym kryterium doboru badanych organizacji, reprezentujących kilkadziesiąt różnych branż, stało się zatrudnienie na poziomie minimum 250 osób. Taki dobór próby oznacza, że skoncentrowano się na sektorze dużych firm, które – choćby z racji swojej wielkości – w założeniu powinny podejmować starania mające na celu strategiczne zarządzanie komunikacją ze swoimi grupami interesariuszy.

Zebrano 120 poprawnie wypełnionych ankiet od przedstawicieli firm, z czego od polskich przedsiębiorstw 77 ankiet, a od zagranicznych 43 ankiety. Respondentami były osoby odpowiedzialne za komunikację korporacyjną w organizacji (m.in. członkowie zarządu, dyrektorzy, managerowie, kierownicy i specjaliści). Jako narzędzie badawcze wybrano kwestionariusz złożony z 29 pytań. Został on podzielony na trzy grupy tematyczne: 1) rola i pozycjonowanie komunikacji korporacyjnej, 2) otoczenie zewnętrzne i konsultanci, 3) jakość i efektywność komunikacji. Całość uzupełniały pytania, które miały określić profil respondentów oraz pochodzenie firm. Podział na firmy polskie, w tym posiadające kapitał zagraniczny, oraz na firmy międzynarodowe pozwalał m.in. zbadać,

<sup>1</sup> J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Warszawa 2010, s. 26.

<sup>2</sup> K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2009, s. 25.

<sup>3</sup> O znaczeniu i ważności PR w systemie komunikowania się organizacji pisała m.in. Krystyna Wojcik, zob. *Public relations...*, dz. cyt., s. 148.

na ile organizacje o polskim rodowodzie różnią się od zagranicznych w ocenie poszczególnych zagadnień związanych z komunikacją korporacyjną. Natomiast na podstawie badania nie można było formułować wniosków dotyczących różnic w komunikacji korporacyjnej, w zależności od branży czy sektora gospodarki. Firmy, które wzięły udział w badaniu reprezentują nie tylko różne kultury organizacyjne, ale również najróżniejsze branże i sektory gospodarki. Na ankietę odpowiedziały m.in. firmy technologiczne, logistyczne, finansowe, produkcyjne, usługowe i inne, stanowiące przekrój rynku dużych firm działających w Polsce. Mając na uwadze to, że z każdej branży było średnio po kilka odpowiedzi, wszelkie uogólnienia nie byłyby zasadne, dlatego poszukiwanie genezy, cech charakterystycznych i różnic w poszczególnych branżach może stanowić punkt wyjścia dla innego badania.

Wśród przedstawicieli firm odpowiadających na pytania 66 proc. stanowiły kobiety, a 34 proc. – mężczyźni. Struktura wiekowa respondentów przedstawiała się następująco: mniej niż 30 lat (12 proc.), 30–30 lat (39 proc.), 40–49 lat (39 proc.), 50–59 lat (9 proc.) i ponad 60 lat (1 proc.). Wykształcenie respondentów prezentuje się następująco: średnie (3,3 proc.), licencjat/inżynier (3,3 proc.), magister (90 proc.), doktor (3,3 proc.). Na pytanie o lata doświadczenia zawodowego respondenci odpowiadali: mniej niż 5 lat (2,5 proc.), 5–9 lat (18,3 proc.), 10–15 lat (29,2 proc.), 15–19 lat (20,8 proc.), 20–30 lat (26,7 proc.), ponad 30 lat (2,5 proc.). Wśród osób udzielających odpowiedzi byli członkowie zarządu (2 proc.), dyrektorzy pionu (7 proc.), dyrektorzy biura lub departamentu (28 proc.), kierownicy działu (21 proc.), managerowie (24 proc.), specjaliści (14 proc.), inni (4 proc.). Rozkład odpowiedzi na pytanie, ilu osobami zarządzają respondenci, kształtował się następująco: ponad 1000 osób (3,3 proc.), 500–1000 osób (0 proc.), poniżej 500 osób, ale powyżej 100 osób (0 proc.), 50–100 osób (0 proc.), poniżej 50 osób, ale powyżej 10 osób

(13,3 proc.), poniżej 10 osób (49,2 proc.), nie zarządzam ludźmi (34,3 proc.).

### Najważniejsze efekty badania

Najważniejszym obszarem w komunikacji korporacyjnej jest public relations. Firmy, które posiadają własną strukturę o tej nazwie mają pod swoją jurysdykcją przede wszystkim public relations (93 proc.) i komunikację wewnętrzną (83 proc.). Natomiast w firmach, które takiej wyodrębnionej struktury nie mają jej rolę pełni głównie obszary związane z PR, tj. jednostka public relations (48 proc.) lub biuro prasowe (18 proc.). Aż 63 proc. badanych firm deklaruje przy tym, że komunikacja korporacyjna realizuje najczęściej funkcje public relations, komunikacji wewnętrznej (58 proc.), biura prasowego i media relations (58 proc.) oraz komunikacji kryzysowej (22 proc.).

Jednocześnie komunikacja korporacyjna jest często utożsamiana przez respondentów z marketingiem. Aż 46 proc. z nich deklaruje, że zajmuje się nią struktura odpowiadająca za marketing. Co więcej, właśnie działy marketingu są jednostkami, z którymi najczęściej w organizacji podejmowane są wspólne działania, nawet intensywniej niż z CEO lub zarządem, którzy najczęściej bezpośrednio nadzorują pracę komunikacji korporacyjnej. Marketing jest przy tym wymieniany przez 28 proc. badanych jako jedna z głównych funkcji komunikacji korporacyjnej, a kolejne 14,2 proc. łącznie definiuje jej rolę jako zintegrowaną komunikację marketingową i kompleksową komunikację w tym zakresie.

Zdaniem 72 proc. respondentów rola komunikacji korporacyjnej wzrosła w ostatnich trzech latach. Można przypuszczać, że jej ranga będzie dalej rosła, bo taką drogę wytyczają międzynarodowe organizacje, w których aż 72 proc. ma wyodrębnione jednostki komunikacji korporacyjnej, podczas gdy w polskich ma je tylko 30 proc. To pozwala przypuszczać, że część z nich będzie przejmować wzorce z międzynarodowych korporacji. Firmy zresztą same deklarują, że naśladują

innych i przyznają, że niejednokrotnie działają reaktywnie. Rosnącą rolę komunikacji korporacyjnej upatrują m.in. w przystosowaniu się do wymogów rynkowych (23 proc.), dostosowywaniu się do trendów w zarządzaniu i komunikacji obserwowanych u liderów (24 proc.), w odpowiedzi na działania konkurencji (10 proc.) czy na naciski akcjonariuszy (6 proc.).

Zastanawiającym wynikiem jest fakt, że kanały komunikacyjne wydają się często ważniejsze od tego, co chcemy powiedzieć. Respondenci, wymieniając najważniejsze funkcje komunikacji korporacyjnej, w rankingu ważności stawiali wyżej kanały social media niż kluczowe obszary komunikacji, jak choćby budowa wizerunku CEO, zarządu, pracodawcy czy komunikację kryzysową lub identyfikację wizualną. Nowoczesne, ale wciąż tylko kanały komunikacyjne, okazywały się istotniejsze dla badanych niż całe szerokie dziedziny, jak m.in. zarządzanie marką, sponsoring, relacje inwestorskie czy public affairs. Wygląda na to, że profile, konta czy kanały na YouTube, Facebooku, Twitterze, Snapchacie etc. stały się ważniejsze niż budowa marki, sponsoring czy budowa wizerunku CEO oraz pracodawcy.

Dla komunikacji korporacyjnej internet stał się najważniejszym kanałem komunikacyjnym, a telewizja, nie mówiąc o innych tradycyjnych mediach, wręcz zmienia się w medium niszowe. Respondenci uznali również, że najważniejszą zmienną wpływającą na ich pracę w ostatnich 12 miesiącach była rosnąca rola nowoczesnych kanałów komunikacji: social, digital i mobile. Przedstawiciele firm deklarują przy tym, że z ich perspektywy w ciągu najbliższych trzech lat najbardziej istotne będą kanały social media (82 proc.) i internet (77 proc.). Telewizja znalazła się dopiero na dziesiątym miejscu w tym rankingu, otrzymując zaledwie 10 proc. wskazań, radio (5 proc.), outdoor (2 proc.). Co zaskakujące, przy takiej marginalizacji mediów tradycyjnych prasa otrzymała aż 13 proc. wskazań, czyli więcej niż telewizja. Przy okazji zarysował się pewien dysonans, gdyż mimo że niemal wszyscy deklarują kluczową i rosnącą

rolę digital i social mediów, to jednak nie widać tego w outsourcingu. Korzystanie z wyspecjalizowanych agencji w tych obszarach nie jest powszechne. Może to oznaczać, że albo ich pracę w tym zakresie wykonują inne agencje, głównie PR, albo firmy realizują je własnymi siłami.

W komunikacji korporacyjnej liczy się ilość, ale czy również jakość? Przedstawiany raport nie odpowiada do końca na to dość prowokacyjne pytanie. Jednak, biorąc pod uwagę najczęściej badane obszary, dotyczą one tych, które można łatwo policzyć. Najpopularniejsze w przedsiębiorstwach raporty medialne, analityka social media, AVE to metody badań, które obok kontekstu pozytywnego/negatywnego przekazu prezentują przede wszystkim liczby, które najłatwiej przedstawić jako efekt działań prezesowi, zarządowi czy akcjonariuszom w formie prezentacji oraz na wykresie. Ale czy to, że ktoś kliknął, obejrzał, wysłuchał oznacza, że zrozumiał? Zaledwie co dziesiąta firma prowadzi badania na zrozumienie swojej komunikacji wśród interesariuszy. Jakość przekazu jest więc w większości badanych przedsiębiorstw nieznana. Tylko co czwarta firma monitoruje obserwuje zmiany postaw w wyniku prowadzonych działań komunikacyjnych. Dominują nadal proste wskaźniki ilościowe, a pokazanie realnego wpływu działań komunikacji korporacyjnej na konsumenta (świadomość, postawy) jest większości firm nieznana.

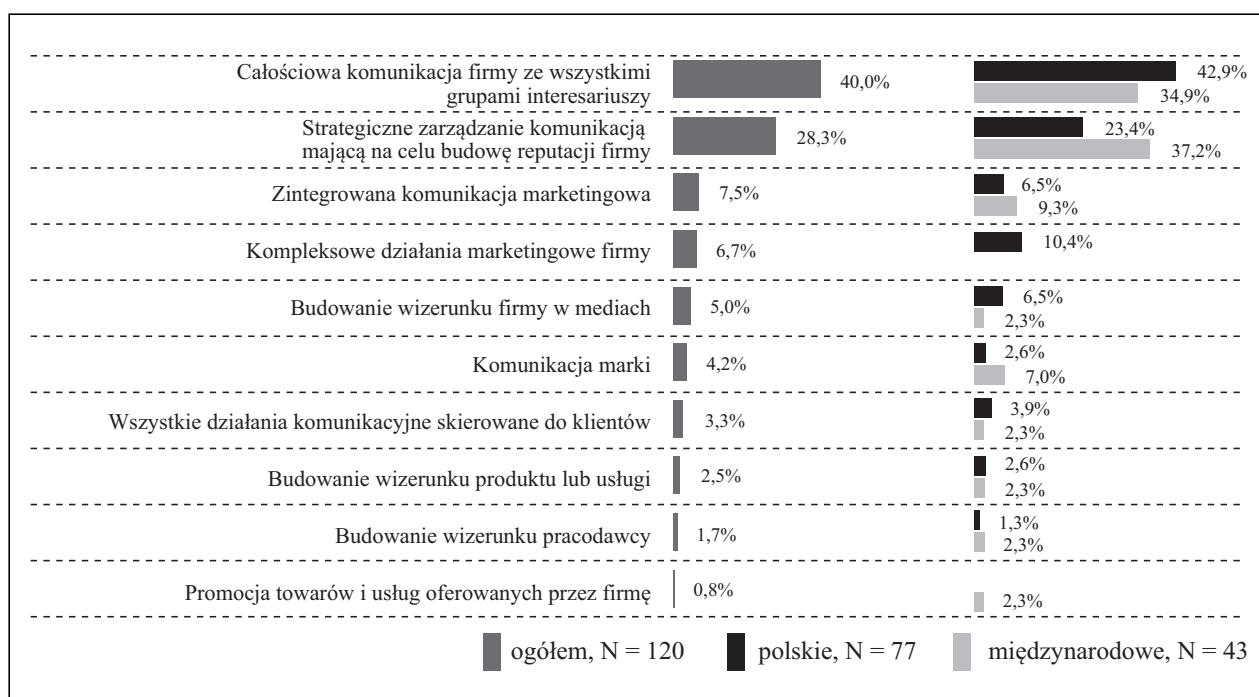
Respondenci uznali, że najważniejszymi interesariuszami są ich pracownicy (79 proc.), wyprzedzając m.in. akcjonariuszy, klientów oraz partnerów biznesowych. Pracownicy, a dokładnie ich opinia o firmie, jest też – zdaniem przedstawicieli przedsiębiorstw – jednym z kluczowych składników reputacji. Choć deklarowana jest wiodąca rola pracowników jako grupy interesariuszy, to jednak tylko 58 proc. firm prowadzi regularne badania komunikacji wewnętrznej. Respondenci przyznają jednocześnie, że to właśnie komunikacja wewnętrzna, zrozumienie jej roli i współpraca wewnątrz organizacji sprawiają największe trudności w ob-

szarze komunikacji. Tylko kto miałby ją poprawić, skoro osoby odpowiadające za komunikację korporacyjną z działami HR pracują relatywnie rzadko, z podobną intensywnością, jak z działami prawnymi, informatycznymi, finansowymi czy operacyjnymi, a więc mało istotnymi z punktu widzenia komunikacji. Badanie grup docelowych przynosi jeszcze jedną zaskakującą informację. Akcjonariusze w Polsce nie są ważną grupą interesariuszy dla komunikacji korporacyjnej. Respondenci umieścili ich dopiero na siódmym miejscu. Rodzi się również pytanie, skąd firmy czerpią wiedzę o swoim otoczeniu, skoro blisko jedna trzecia badanych nie weryfikuje lub nie wie, kiedy weryfikowała swoich interesariuszy? Badanie otoczenia zewnętrznego jest tym istotniejsze, że dziś rynek jest zmienny, a wraz z nim ulegają zmianie oczekiwania klientów. To w powiązaniu z koniecznością śledzenia nowych trendów i powstawania nowych kanałów komunikacyjnych zmusza marki do nieustannego, jeśli nie dostosowania się, to przy najmniej obserwowania rynku, a w tym m.in. stałej weryfikacji interesariuszy.

## Rola i pozycja komunikacji korporacyjnej w firmie

Komunikacja korporacyjna zdaniem badanych to przede wszystkim całościowa komunikacja firmy ze wszystkimi grupami interesariuszy (40 proc.) oraz strategiczne zarządzanie komunikacją mające na celu budowę reputacji firmy (28,3 proc.). Widać tu jednak dużą różnicę pomiędzy firmami polskimi a międzynarodowymi. Strategiczną rolę komunikacji zadeklarowało zaledwie 23,4 proc. podmiotów krajowych i 37,2 proc. międzynarodowych, dla których jest to rola pierwszoplanowa. Wyraźnie widać również identyfikowanie komunikacji korporacyjnej z działaniami marketingowymi. Zintegrowaną komunikację marketingową jako funkcję wskazało 7,5 proc., a kompleksowe działania marketingowe firmy – 6,7 proc. Rzadziej eksponowano role wizerunkowe lub budowy wizerunku w mediach (5 proc.), budowy wizerunku pracodawcy (1,7 proc.), budowy wizerunku produktów i usług (2,5 proc.).

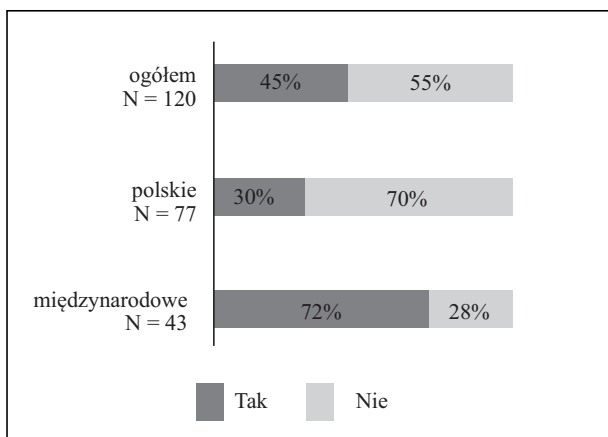
Strategiczne zarządzanie komunikacją, które niemal dwa razy częściej było deklarowane



Wykres 1. Jaka jest rola komunikacji korporacyjnej w Pani/Pana firmie?

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

przez przedstawicieli firm międzynarodowych, można zaobserwować również na poziomie struktury organizacyjnej. Aż 71 proc. z nich posiada wyodrębnioną jednostkę organizacyjną, która ma w nazwie komunikację korporacyjną, podczas gdy taką samą posiada niespełna jedna trzecia przedsiębiorstw polskich.

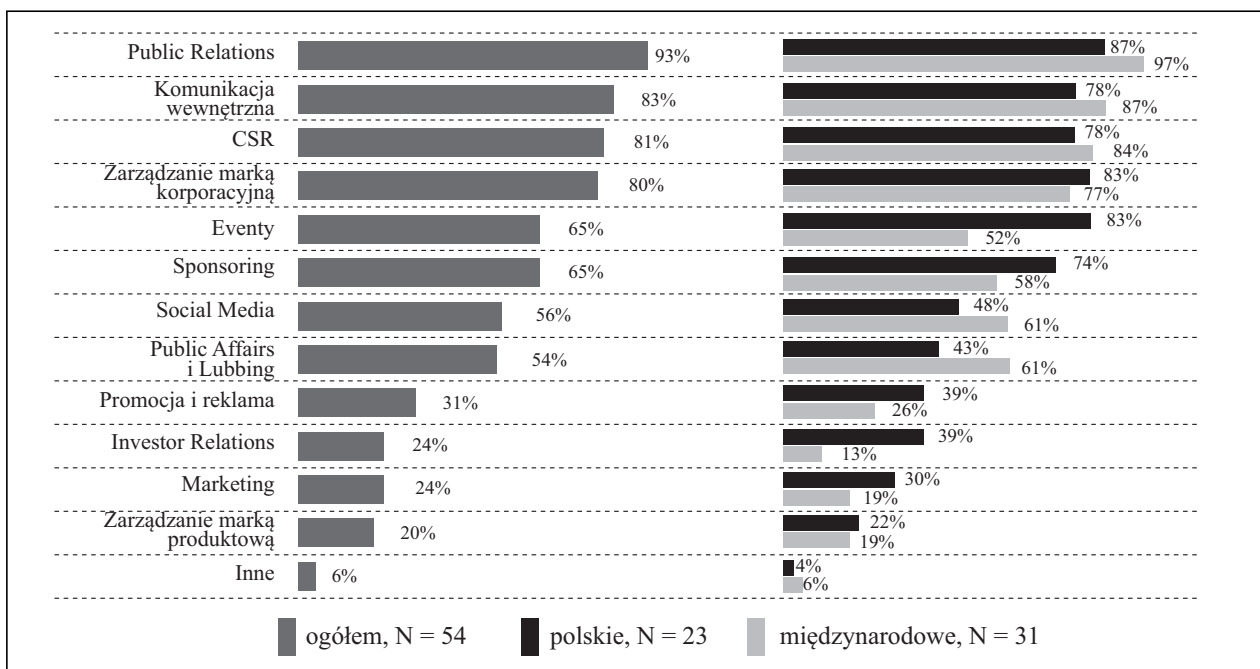


Wykres 2. Czy w Pani/Pana firmie istnieje wyodrębniona struktura organizacyjna zawierająca nazwę „komunikacja korporacyjna”?

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

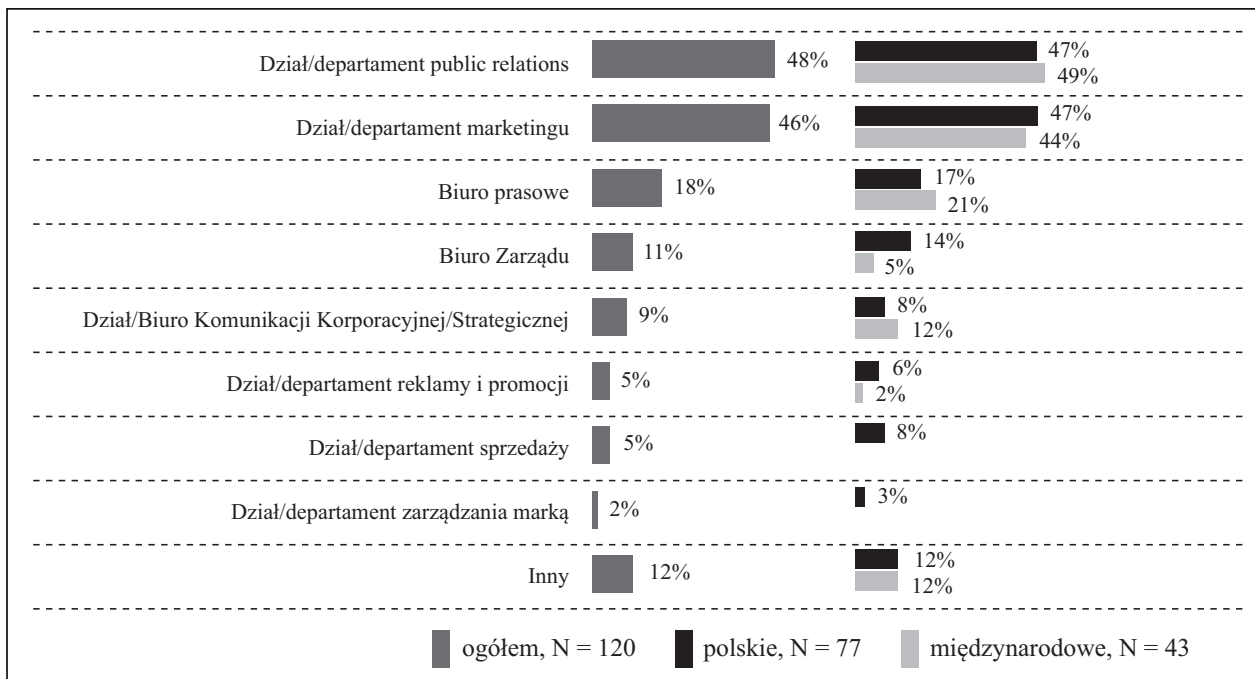
W firmach, które posiadają taką strukturę, najczęściej realizuje ona działania w czterech obszarach: public relations (93 proc.), komunikacja wewnętrzna (84 proc.), CSR (81 proc.) i zarządzanie marką korporacyjną (80 proc.). Na poziomie strukturalnym istnieją również silne powiązania z marketingiem. Blisko jedna trzecia jednostek komunikacji korporacyjnej odpowiada za promocję i reklamę (31 proc.), a 24 proc. – za marketing. Zaobserwowano również kilka różnic kompetencyjnych pomiędzy firmami polskimi a międzynarodowymi. W tych pierwszych jednostki komunikacji korporacyjnej częściej odpowiadają za marketing, sponsoring i eventy oraz aż trzykrotnie częściej za investor relations. Rzadziej natomiast zajmują się social media oraz realizują funkcję public affairs i lobbyingowe.

Organizacje, które nie posiadają samodzielnej jednostki komunikacji korporacyjnej delegują jej rolę najczęściej do jednostek związanych z public relations, w tym przede wszystkim do departamentu lub działu public relations (48 proc.)



Wykres 3. Które z poniższych dyscyplin komunikacji są pod jurysdykcją tej struktury? [respondenci, w których firmie istnieje struktura zawierająca nazwę „komunikacja korporacyjna”, możliwość wielu odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

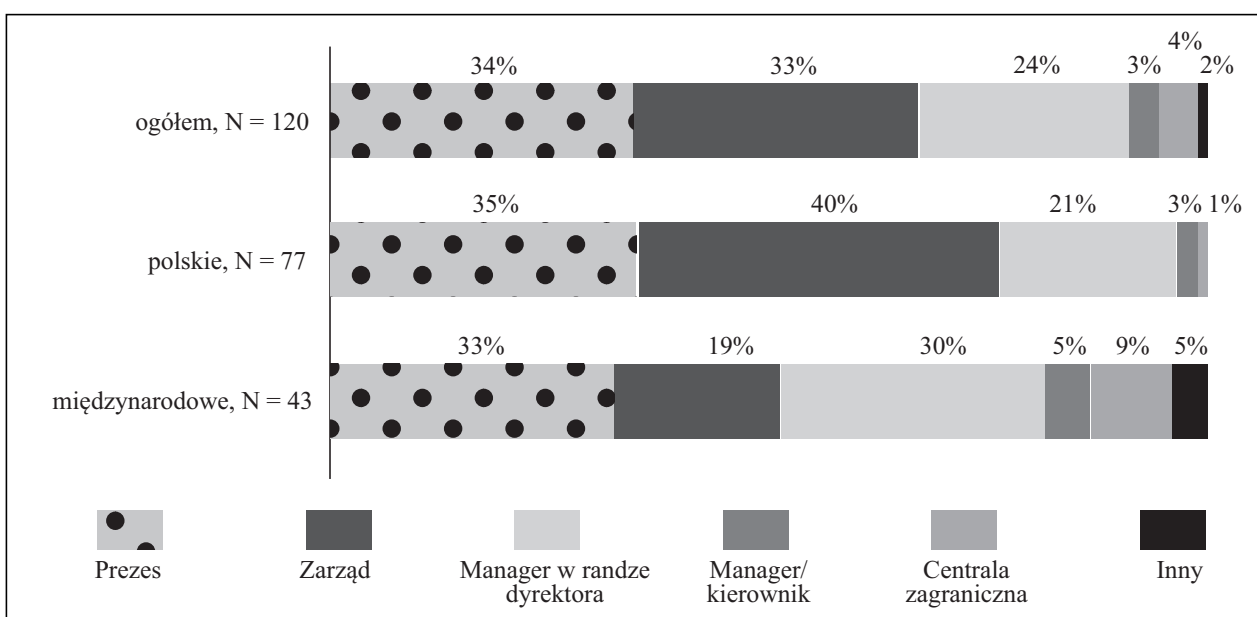


Wykres 4. Jaki dział w Państwa firmie zajmuje się komunikacją korporacyjną (np. zarządzanie marką, PR, komunikacja wewnętrzna, marketing)? [możliwość wyboru do 3 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

oraz do biura prasowego (18 proc.). Często wskazywano również na działy lub departamenty marketingu, które wybrało 46 proc. badanych. Co zaskakujące, funkcje komunikacji korporacyjnej były częściej realizowane w jednostkach sprzedaży (5 proc.) czy reklamy i promocji (5 proc.) niż w strukturach zarządzania marką (2 proc.).

Istotną rolę komunikacji korporacyjnej pokazuje m.in. bezpośrednia możliwość dotarcia do najważniejszych władz firmy. Blisko 70 proc. (w firmach polskich aż 75 proc.) osób odpowiadających za komunikację korporacyjną raportuje bezpośrednio do CEO lub do zarządu. Niespełna jedna czwarta osób ma pośrednika



Wykres 5. Do kogo Pani/Pan raportuje najczęściej?

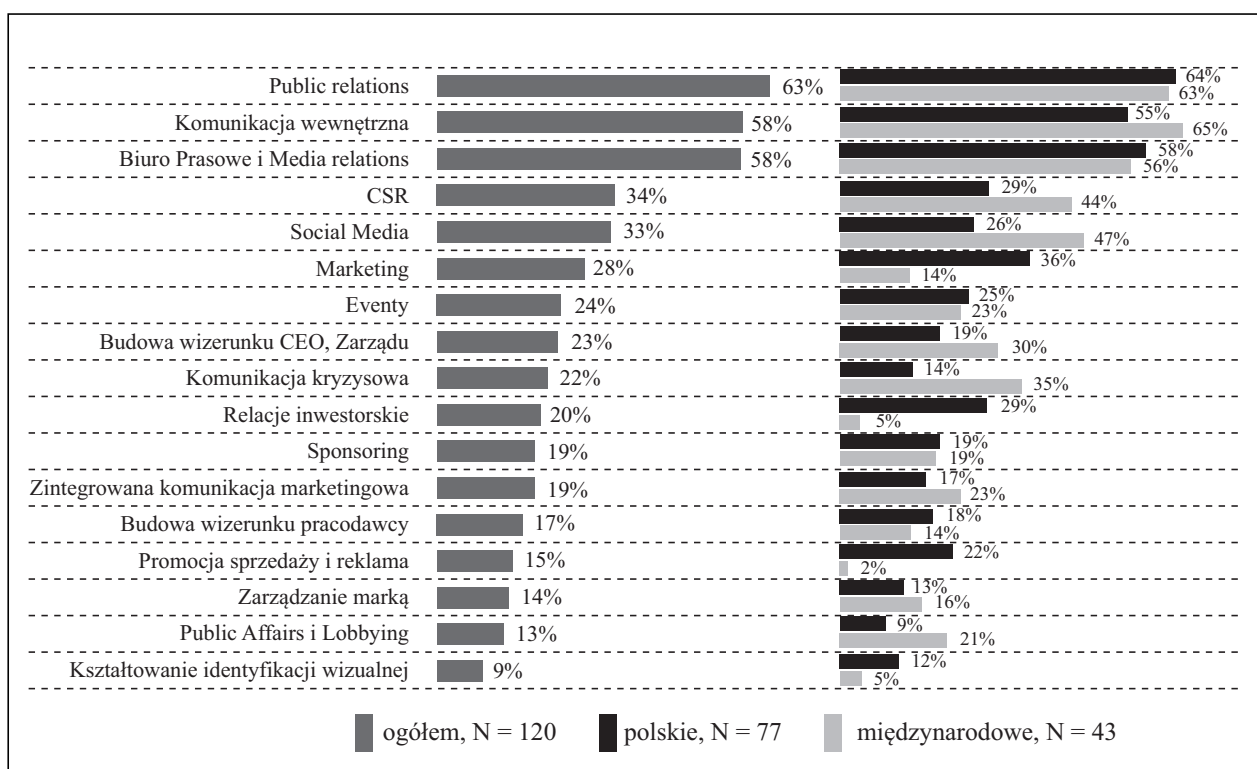
Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

w postaci managera w randze dyrektora, a tylko kilka procent z nich jest osadzona na niższym poziomie decyzyjnym.

Komunikacja korporacyjna, zazwyczaj powiązana strukturalnie z PR, najczęściej spełnia funkcje związane z public relations. Analizując pełnione przez nią funkcje, 63 proc. badanych wskazało na public relations, biuro prasowe i media relations (58 proc.), komunikację wewnętrzną (58 proc.), a także komunikację kryzysową (22 proc.). Na poziomie funkcjonalnym występują poważne różnice pomiędzy firmami międzynarodowymi i polskimi. W tych pierwszych znacznie częściej deklarowano funkcje CSR, social mediów, komunikacji kryzysowej, public affairs oraz lobbying. Z kolei w przedsiębiorstwach polskich ponad dwa razy częściej występowały funkcje identyfikacji wizualnej, trzykrotnie częściej – marketingu. Jeszcze większe dysproporcje dotyczyły relacji inwestorskich realizowanych w ramach komunikacji korporacyjnej. W firmach polskich – blisko sze-

ściokrotnie częściej, a w promocji i sprzedaży aż jedenaście razy częściej niż w organizacjach międzynarodowych.

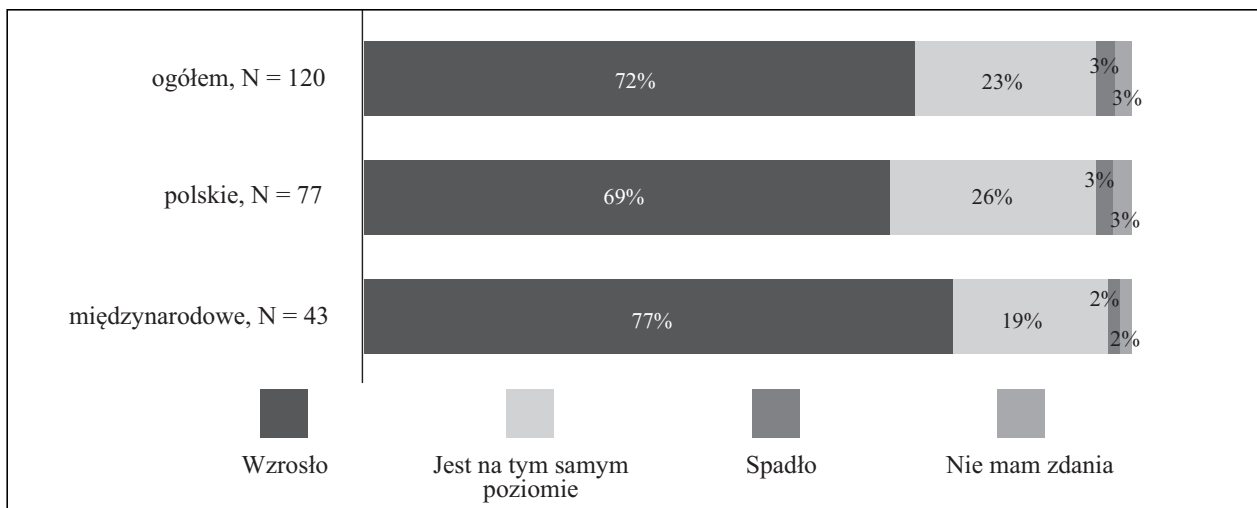
Pomimo istotnych rozbieżności dotyczących umiejscowienia komunikacji korporacyjnej, jej funkcji oraz roli w organizacji, panuje powszechne przekonanie o jej rosnącej roli. Aż 72 proc. badanych zauważyło, że jej znaczenie wzrosło w ostatnich trzech latach, a przeciwnego zdania było zaledwie 3 proc. respondentów. Badani deklarowali, że wzrost znaczenia wynika przede wszystkim z postrzegania przez zarząd komunikacji jako kluczowego obszaru dla firmy (49 proc.), rosnącego znaczenia reputacji marki (44 proc.) oraz występowania nowych narzędzi i kanałów dystrybucji informacji (40 proc.). Istotna część respondentów przyznawała się jednak do działań reaktywnych, upatrując rosnącej roli komunikacji korporacyjnej w przystosowaniu się do wymogów rynkowych (23 proc.), trendach w zarządzaniu i komunikacji obserwowanych u liderów



Wykres 6. Które funkcje komunikacji korporacyjnej realizowane są w Pani/Pana firmie najczęściej? [możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

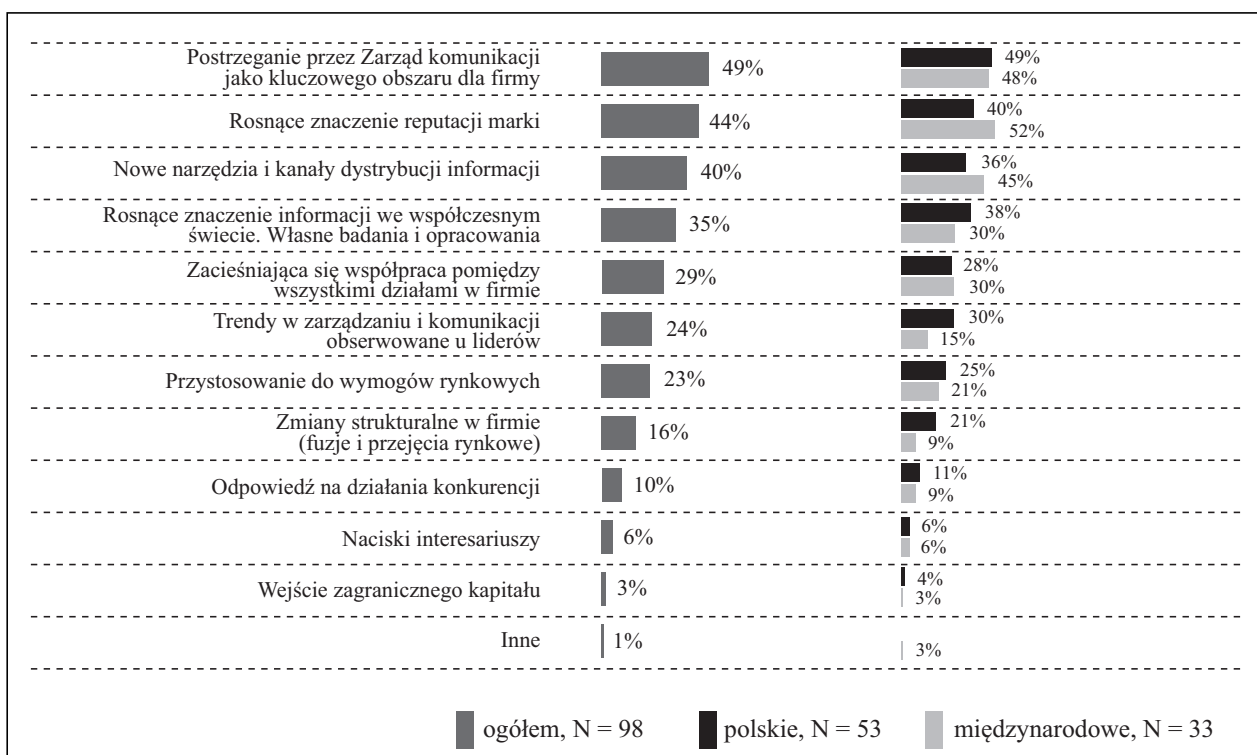
Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”





Wykres 7. Czy znaczenie komunikacji korporacyjnej w Pani/Pana firmie zmieniło się w ostatnich trzech latach?

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”



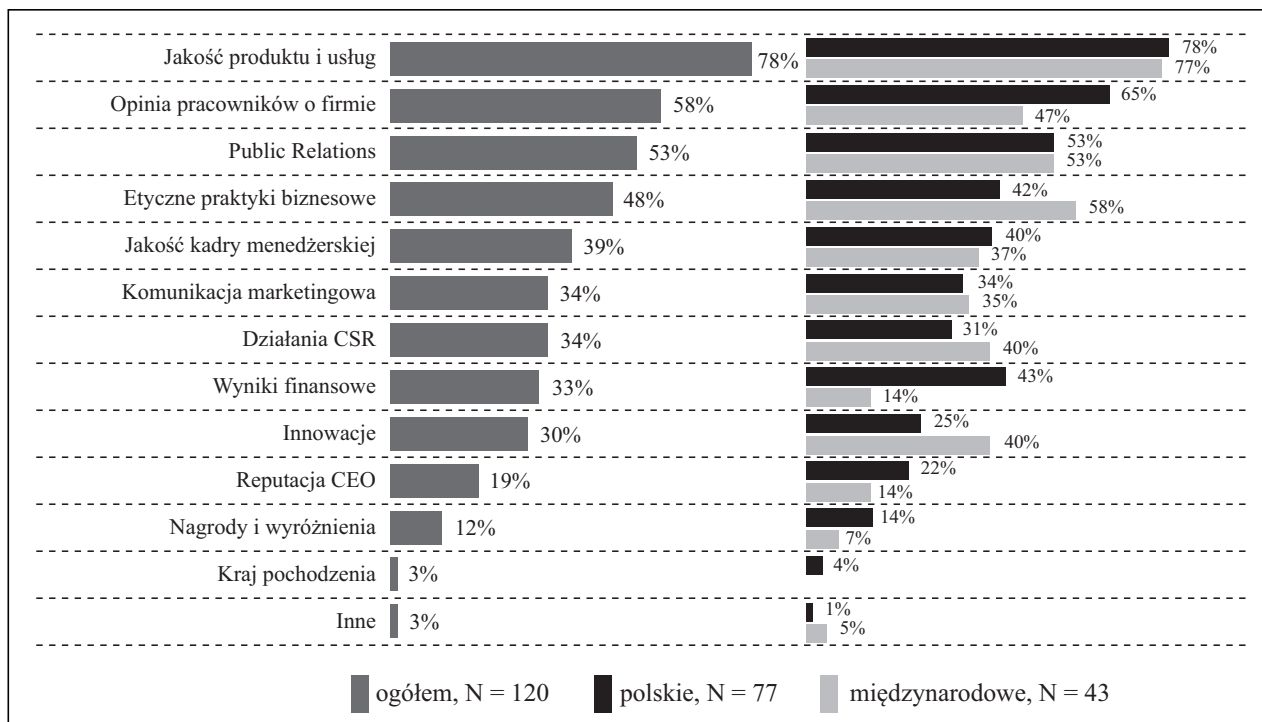
Wykres 8. Jakie są Pani/Pana zdaniem przyczyny rosnącego znaczenia komunikacji korporacyjnej? [respondenci, w których firmie znaczenie komunikacji korporacyjnej wzrosło, możliwość wyboru do 3 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

(24 proc.), odpowiedzi na działania konkurencji (10 proc.), a także w naciskach interesariuszy (6 proc.).

Rosnące znaczenie reputacji marki było wymieniane jako jedna z najważniejszych przy-

czyn wzrostu znaczenia komunikacji korporacyjnej. Dlatego zasadne wydawało się również zbadanie jej rozumienia przez respondentów. Według nich najważniejszym elementem reputacji jest jakość produktów i usług (78 proc.),



Wykres 9. Jakie są Pani/Pana zdaniem najważniejsze elementy budujące reputację firmy? [możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

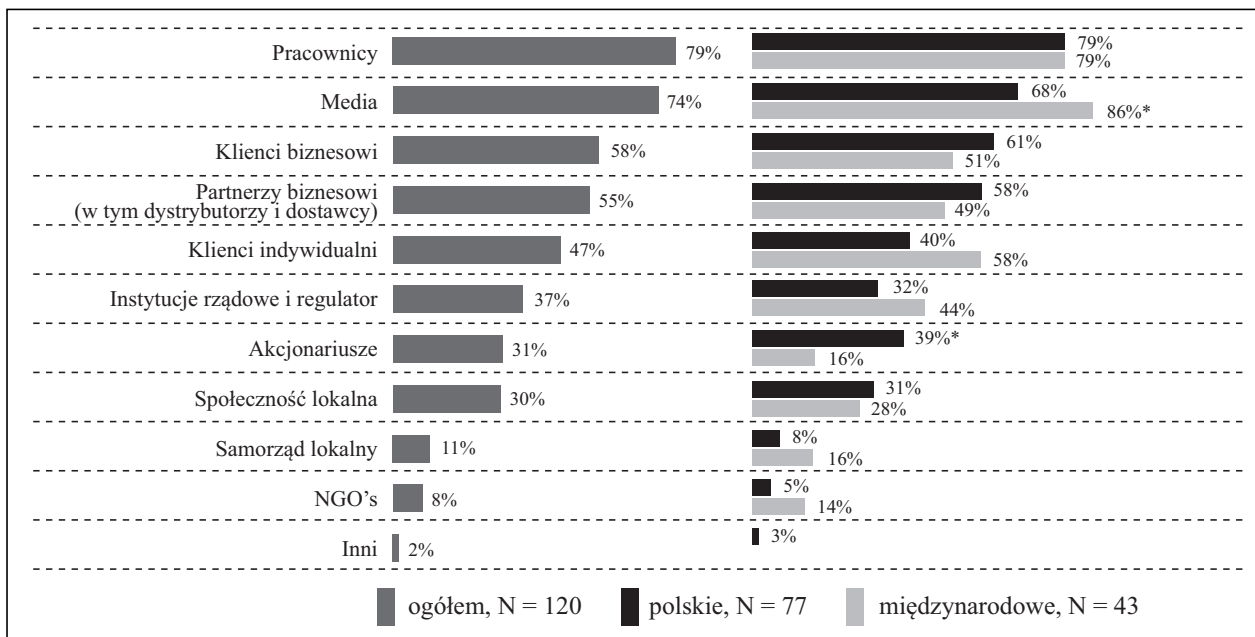
opinie pracowników o firmie (58 proc.) oraz public relations (53 proc.). Zdaniem autora zaskakująca była szczególnie niska pozycja reputacji CEO (19 proc.) jako elementu budowy reputacji firmy, która była ponad dwukrotnie mniej ważnym elementem niż jakość kadry menadżerskiej (39 proc.) czy wymienione wcześniej opinie pracowników o firmie. Powstaje tu pytanie, czy rzeczywiście dla reputacji firmy, a więc też dla jej komunikacji i postrzegania przez interesariuszy, ważniejszy jest manager, bezimienny pracownik firmy czy też lider, właściciel, charyzmatyczny prezes, który nierzadko jest też twarzą swojej firmy i do którego mają zaufanie zarówno klienci, jak i inwestorzy.

### Otoczenie i zewnątrzni konsultanci

Ponad połowa (55 proc.) respondentów deklaruje, że na bieżąco zajmuje się weryfikacją grup interesariuszy, robiąc to przynajmniej raz w roku, zaś 16 proc. wykonuje to przynaj-

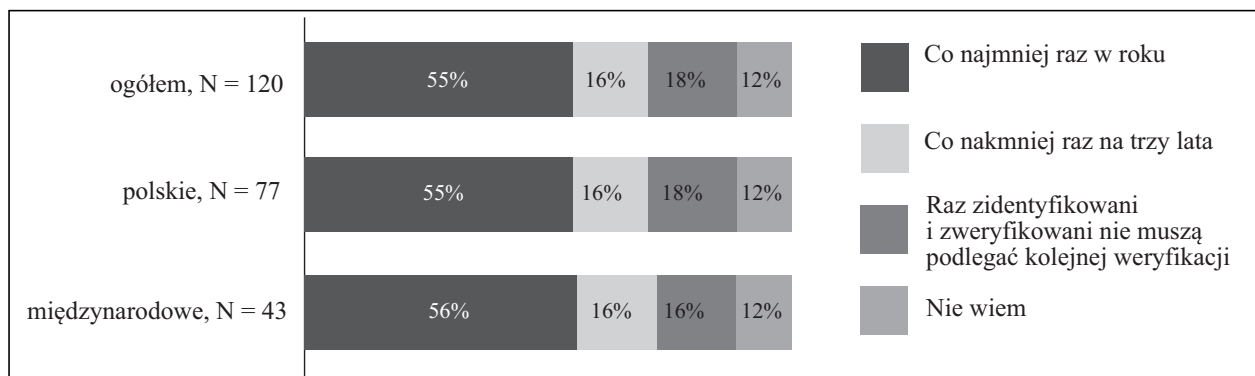
miej raz na trzy lata. Blisko co piąta firma (18 proc.) uważa jednak, że raz zidentyfikowani interesariusze nie muszą już być weryfikowani, a 12 proc. respondentów nawet nie wie, jak często jest realizowany ten proces. Rodzi się więc pytanie, czy ta ostatnia grupa jest tylko niedoinformowana co do działań, za które odpowiada w firmie, czy też ten proces wydaje się jej tak nieistotny, by go pamiętać.

Według badanych najważniejszą grupą interesariuszy są pracownicy (79 proc.), wyprzedzając media (74 proc.), przy czym te ostatnie są zdecydowanie na pierwszym miejscu w firmach międzynarodowych (86 proc.). Kolejne grupy według ważności to klienci biznesowi (58 proc.), partnerzy biznesowi (55 proc.) oraz klienci indywidualni (47 proc.). Znacznie mniejszą wagę przykładają się w komunikacji korporacyjnej do instytucji rządowych i regulatora (36 proc.) oraz akcjonariuszy (31 proc), którzy znaleźli się dopiero na siódmym miejscu. Widać tu również olbrzymią dysproporcję w postrzeganiu ich roli



Wykres 10. Jacy są najważniejsi interesariusze dla komunikacji korporacyjnej w Pani/Pana firmie? [możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

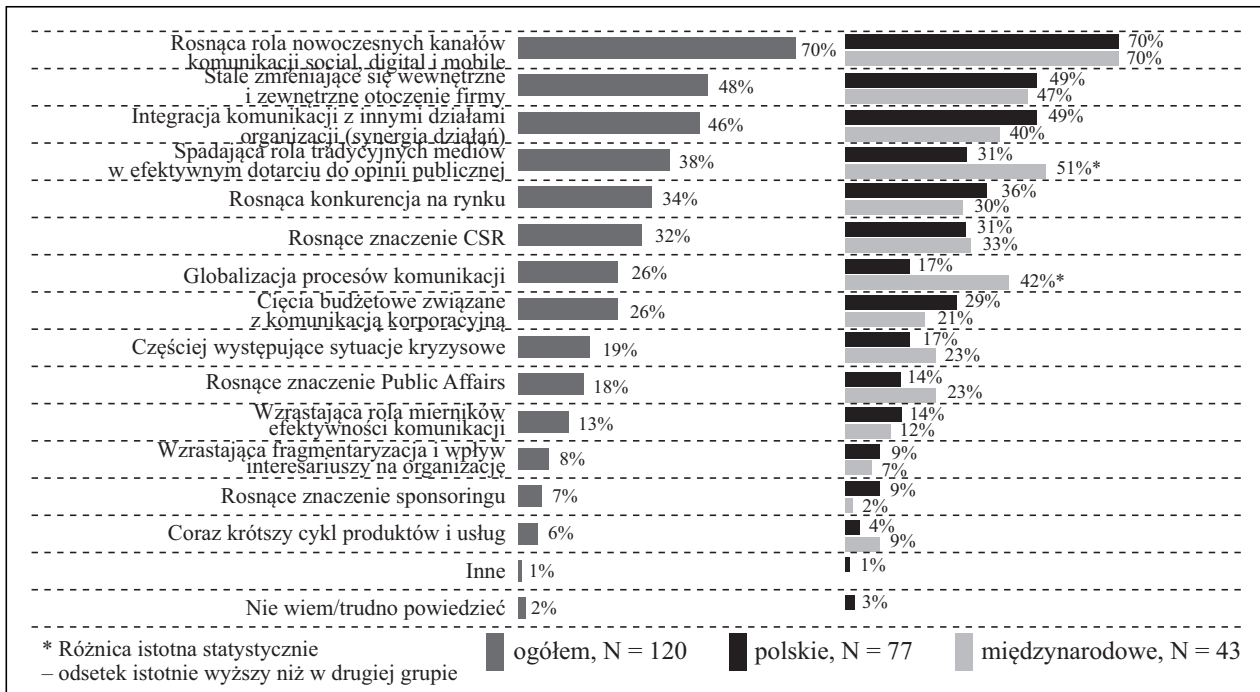


Wykres 11. Jak często zajmuje się Pani/Pan identyfikacją i weryfikacją grup najważniejszych interesariuszy?

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

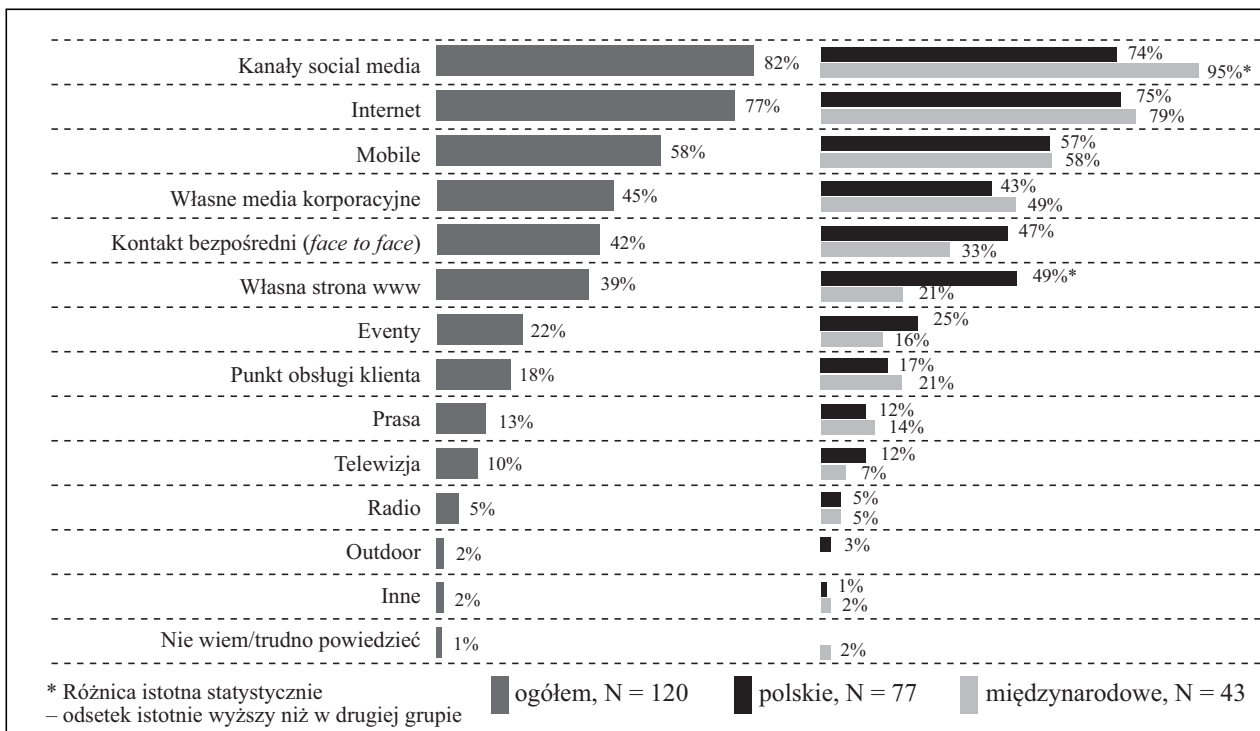
w firmach polskich i zagranicznych. W tych pierwszych są istotną grupą dla 39 proc. firm, a w tych drugich uważa tak zaledwie 16 proc. Być może wiąże się to z faktem, że akcjonariusze międzynarodowych firm w większości znajdują się poza Polską, dlatego działania komunikacyjne są prowadzone w tych krajach, w których są zgromadzeni. Marginalne dla firm jest znaczenie NGO’ów (8 proc.) oraz samorządu lokalnego (11 proc.). Natomiast społeczność lokalna to ważna grupa zdaniem 30 proc. badanych.

Zdecydowanie najważniejszym trendem mającym znaczenie dla komunikacji korporacyjnej w ostatnich 12 miesiącach była rosnąca rola nowoczesnych kanałów komunikacyjnych, takich jak social, digital, mobile (70 proc.). Bliższa połowa badanych akcentowała zmieniające się zewnętrzne i wewnętrzne otoczenie firmy (48 proc.) i integrację komunikacji z innymi działami organizacji (46 proc.). Spadającą rolę mediów tradycyjnych zauważyło 38 proc. badanych firm, przy czym deklarowało ją aż 51 proc.



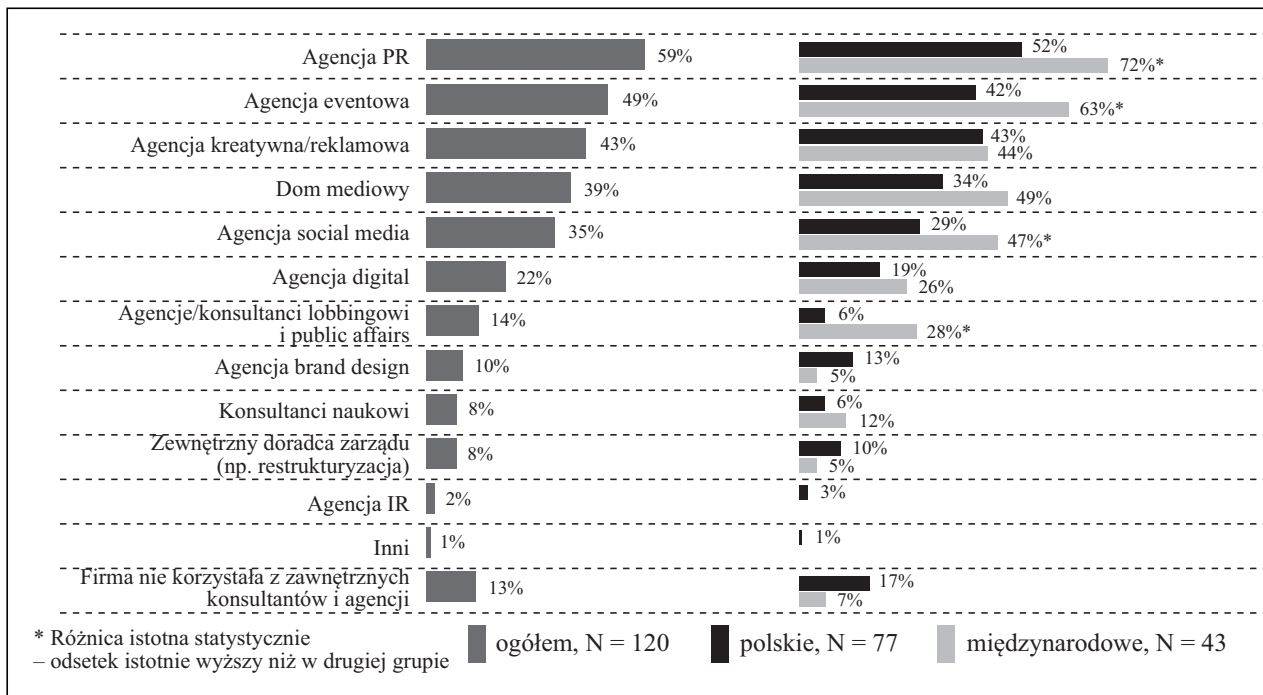
Wykres 12. Które z poniższych trendów wpływały na Pani/Pana pracę w największym stopniu na przestrzeni ostatnich 12 miesięcy? [możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”



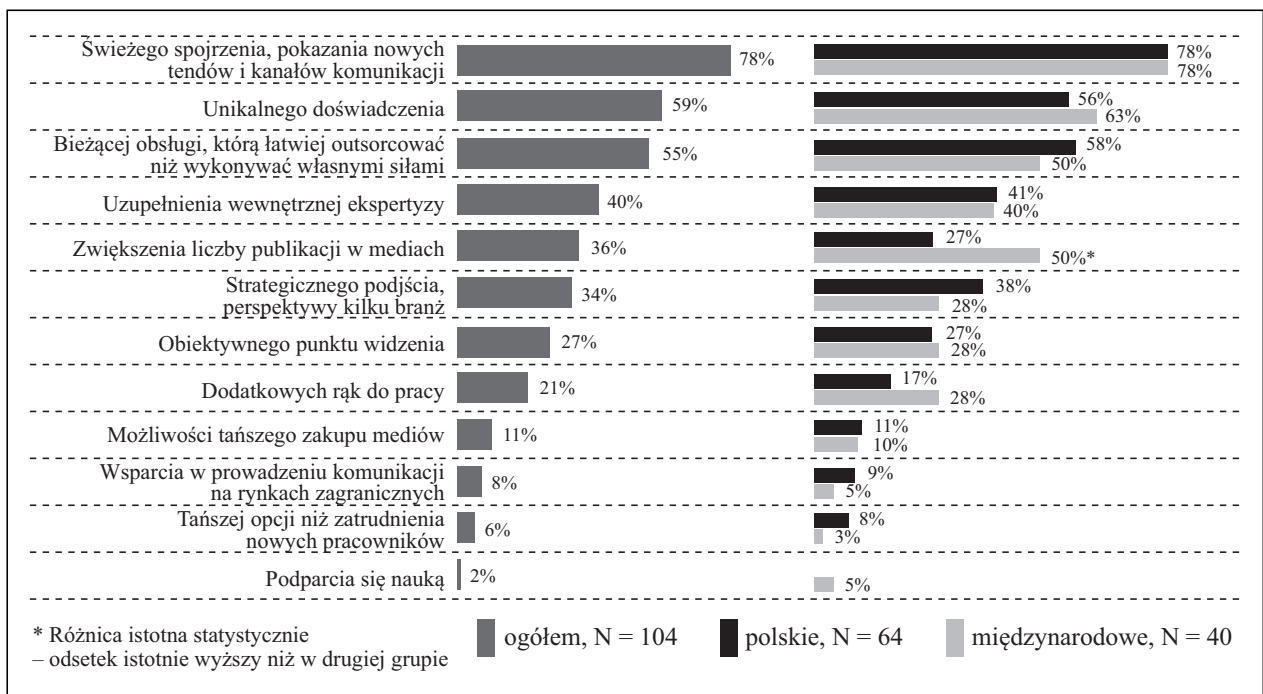
Wykres 13. Które z poniższych kanałów komunikacyjnych będą najbardziej istotne w perspektywie najbliższych 3 lat? [możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”



Wykres 14. Z jakich zewnętrznych konsultantów i agencji Państwa firma korzystała najczęściej w ciągu ostatniego roku? [wszyscy respondenci, możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”



Wykres 15. Czego Pani/Pan najczęściej oczekuje od współpracy z zewnętrznym podmiotem (agencja, konsultant)? [respondenci, w których firmie korzystano z zewnętrznych konsultantów i agencji, możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

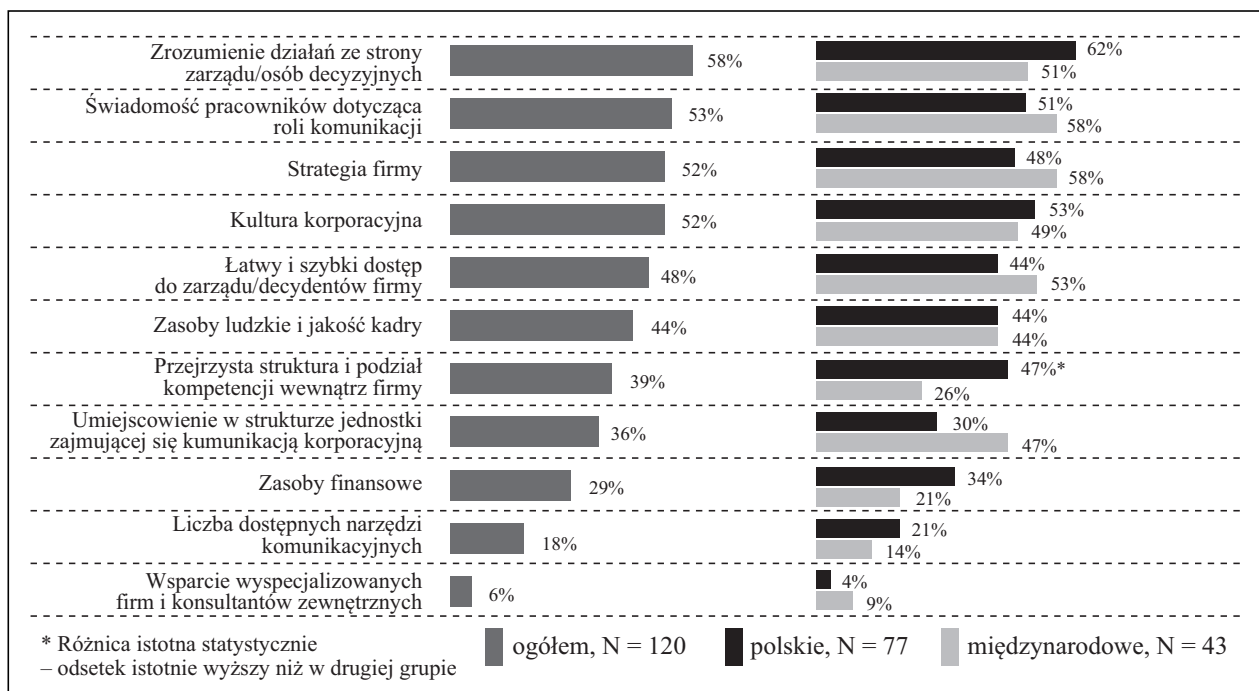
organizacji międzynarodowych. Również globalizację procesów komunikacyjnych zauważyło 42 proc. firm międzynarodowych vs. 17 proc. firm polskich.

W kontekście trendów mających wpływ na komunikację korporacyjną, a obserwowanych w ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie, nie dziwi fakt, że zdaniem respondentów w perspektywie najbliższych trzech lat będą się liczyć przede wszystkim własne kanały komunikacyjne oraz internet. Social media będą najbardziej znaczące zdaniem 95 proc. badanych firm międzynarodowych i 74 proc. firm polskich. Niewiele mniej osób wskazywało na istotną rolę internetu oraz kanałów mobilnych. Tę istotność bezpośrednich i dwustronnych kontaktów stanowiących cechę social mediów podkreśla również stosunkowo wysokie zaufanie do bezpośredniego kontaktu (*face to face*), który będzie ważny w przyszłości zdaniem 42 proc. badanych. Druga grupa kanałów komunikacyjnych często wskazywana przez respondentów to własne media korporacyjne (45 proc.) i firmowa strona www (39 proc.). Za-

skakuje natomiast wręcz zepchnięcie mediów tradycyjnych, a zwłaszcza telewizji, do roli mediów niszowych. W perspektywie najbliższych trzech lat istotną rolę prasy drukowanej deklaruje 13 proc., telewizji (10 proc.), radia (5 proc.), outdooru (2 proc.).

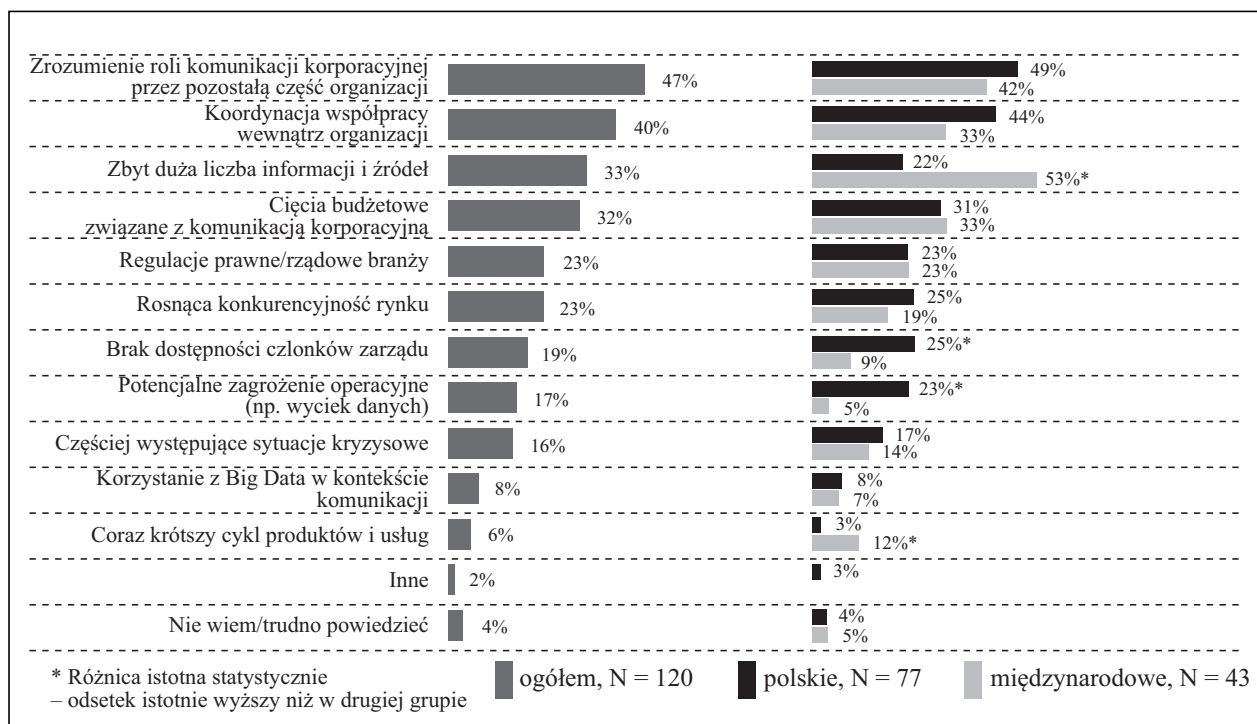
Bliskość relacji public relations i komunikacji korporacyjnej widać również na podstawie współpracy z podmiotami zewnętrznymi. W ostatnich 12 miesiącach respondenci najczęściej współpracowali z agencjami PR (59 proc.). Często również duże organizacje korzystają ze wsparcia agencji eventowych (49 proc.). Mimo deklarowanego odchodzenia od mediów tradycyjnych (wykres 12.) z domów mediowych korzystało aż 39 proc. firm, a z agencji reklamowych lub kreatywnych – 43 proc. Z kolei, choć badani jednoznacznie stawiają na internet, a przede wszystkim na social media, to jednak nie widać tego w outsourcingu. Z wyspecjalizowanych agencji social media korzystało 35 proc. organizacji, a z agencji digital – 22 proc.

Firmy oczekują od konsultantów zewnętrznych przede wszystkim świeżego spojrzenia, po-



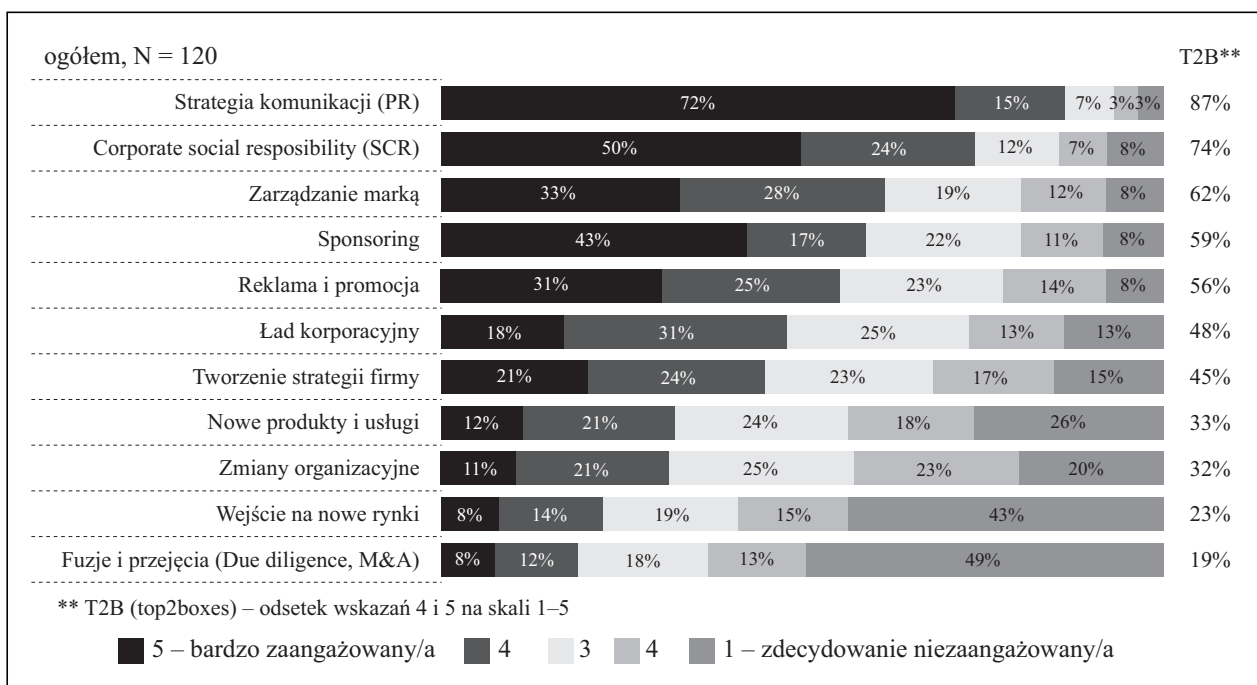
Wykres 16. Jakiej czynniki wewnętrzne mają największy wpływ na jakość komunikacji korporacyjnej? [możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”



Wykres 17. Co w obszarze komunikacji sprawia Pani/Panu największe trudności? [możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

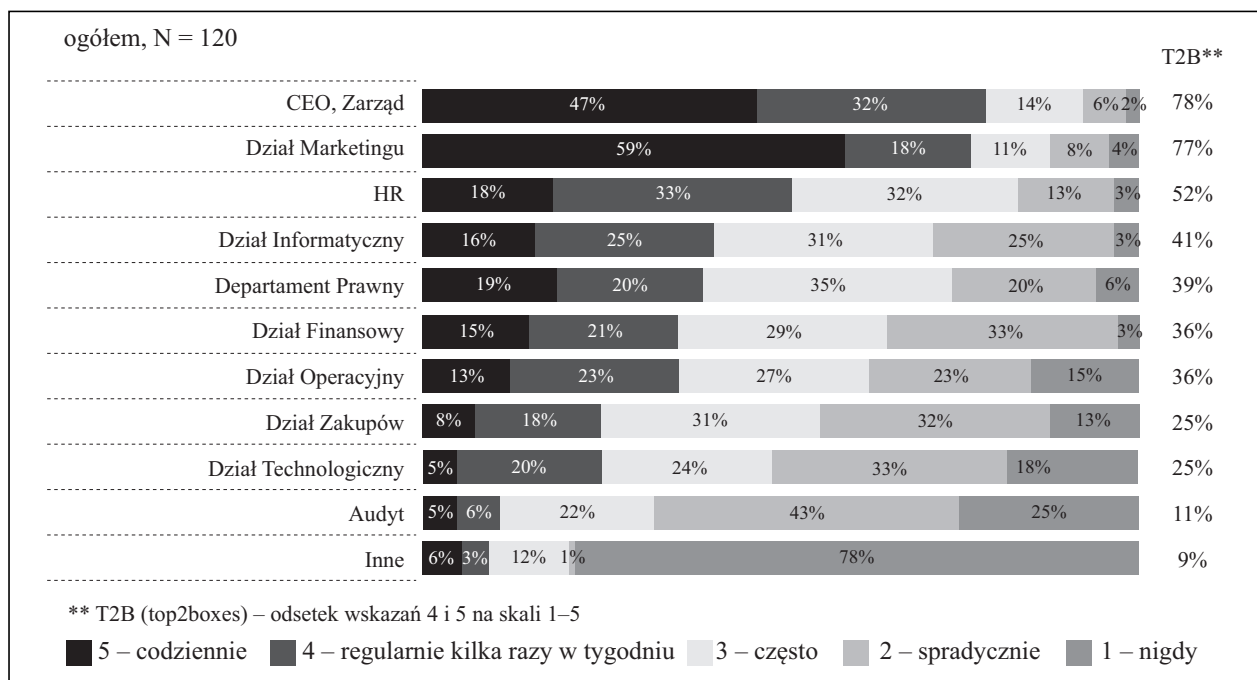
Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”



Wykres 18. Jak bardzo czuje się Pani/Pan zaangażowana w decyzje w poniższych obszarach biznesowych? Odpowiedzi w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie niezaangażowany/a”, a 5 – „bardzo zaangażowany/a”

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”





Wykres 19. Jak blisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy współpracował/a Pani/Pan z następującymi podmiotami?

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

kazania nowych trendów i kanałów komunikacji (78 proc.), unikalnego doświadczenia (59 proc.) oraz bieżącej obsługi (55 proc.). Respondenci z międzynarodowych organizacji znacznie częściej niż z polskich oczekują zwiększenia liczby publikacji w mediach (50 proc. vs. 27 proc.).

### Jakość i efektywność komunikacji

Nie ma jednego wyraźnego czynnika wewnętrznego, który wpływa zdecydowanie częściej niż inne na jakość komunikacji korporacyjnej. Ważne są aspekty decyzyjne, czyli zrozumienie działań ze strony zarządu i innych osób decyzyjnych (58 proc.) oraz łatwy i szybki dostęp do zarządu i decydentów firmy (48 proc.). Z drugiej strony istotna jest rola pracowników, m.in. ich świadomość roli komunikacji (53 proc.) oraz zasoby ludzkie i jakość kadry (44 proc.). Ponad połowa respondentów wskazywała również na istotną rolę strategii firmy i jej kulturę organizacyjną. Na kwestie organizacyjne firmy, tj. przejrzystą strukturę i podział kompetencji wewnątrz firmy, wska-

zywało 39 proc. badanych, a na umiejscowienie w strukturze firmy jednostki komunikacji korporacyjnej – 36 proc. Natomiast jako jeden z najmniej ważnych elementów wewnętrznych dla jakości komunikacji korporacyjnej firmy uznały liczbę dostępnych narzędzi komunikacyjnych (18 proc.). Respondenci pytani o to, co sprawia im wewnątrz organizacji największe trudności, wskazywali na kwestie zrozumienia roli komunikacji korporacyjnej przez pozostałą część organizacji (49 proc.) oraz na potrzebę koordynacji wewnętrznej współpracy (40 proc.). Z kolei w firmach międzynarodowych największy problem stanowiła zbyt duża liczba informacji i źródeł (53 proc.).

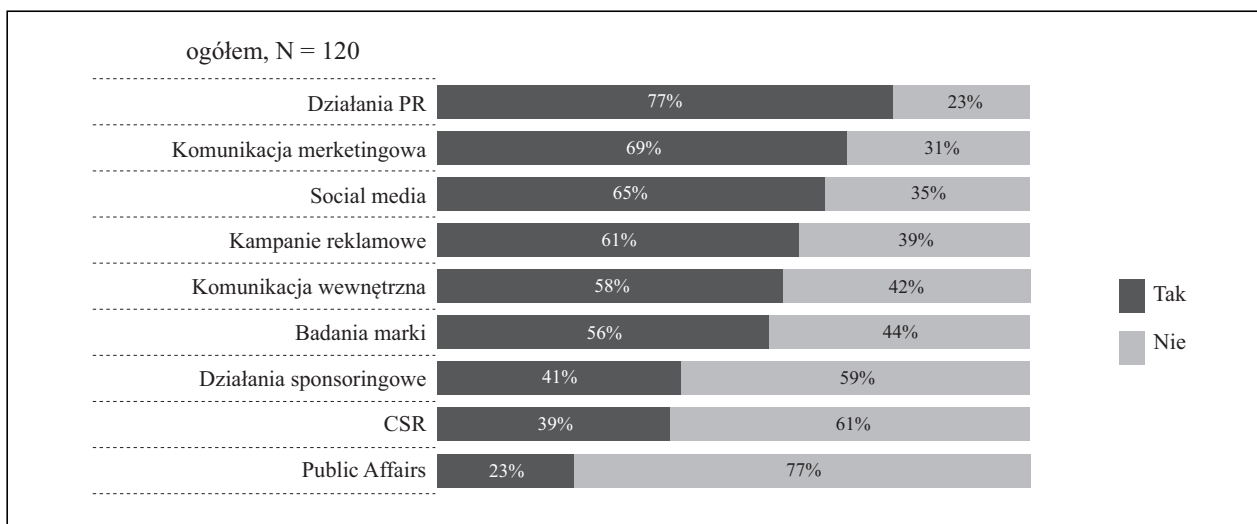
Osoby odpowiadające za komunikację korporacyjną zdecydowanie najczęściej czują się najbardziej zaangażowane w działania public relations oraz CSR. Często również uczestniczą w procesie decyzyjnym dotyczącym zarządzania marką, sponsoringu, a także reklamy i promocji.

Najczęstszym partnerem wewnętrznym komunikacji korporacyjnej nie jest jednak de-



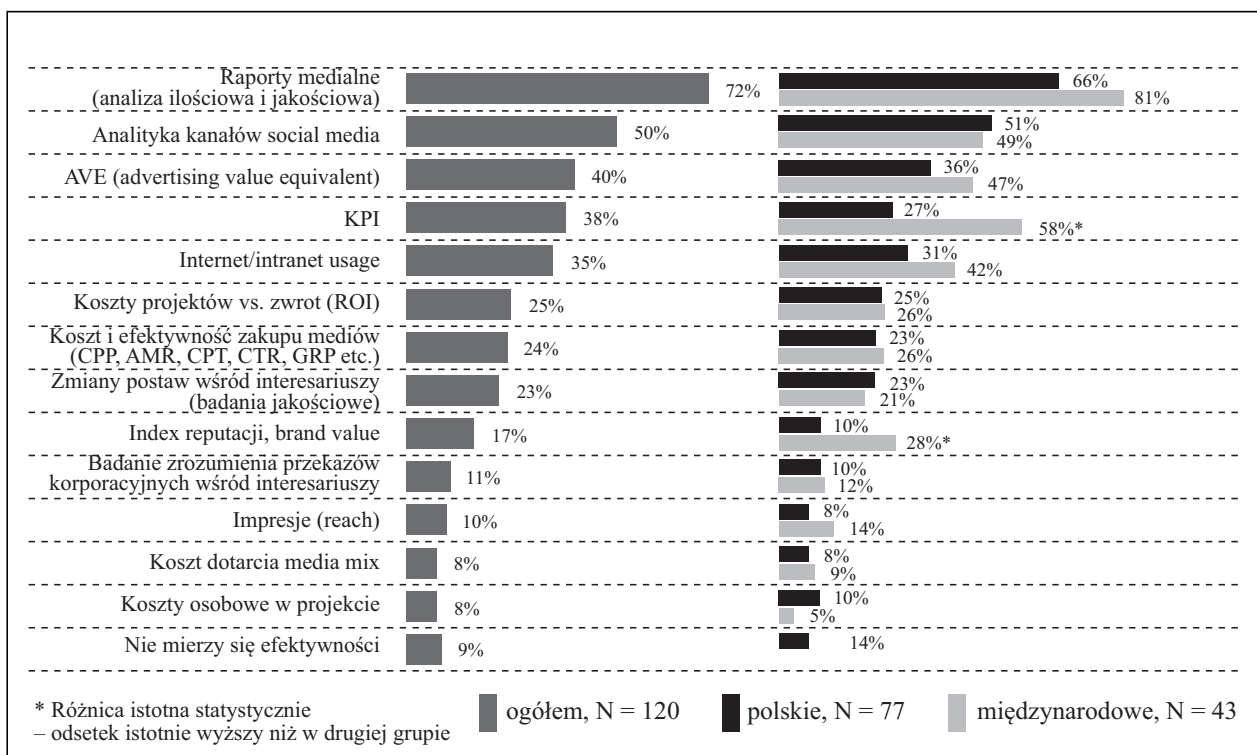
partment public relations, ale CEO lub zarząd firmy oraz dział marketingu, co po raz kolejny w tym badaniu pokazuje bliskie związki komunikacji korporacyjnej z tą dyscypliną. Choć

badani wcześniej deklarowali (wykres 10.), że najważniejsi są dla nich pracownicy, to jednak bieżąca współpraca operacyjna z działami zarządzania zasobami ludzkimi była na podobnym



Wykres 20. Czy przynajmniej raz w roku prowadzą Państwo badania efektywności swoich działań komunikacyjnych w następujących obszarach?

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”



Wykres 21. Które z poniższych wskaźników mierzenia efektywności najczęściej stosuje się w Pani/Pana firmie w zakresie komunikacji korporacyjnej? [możliwość wyboru do 5 odpowiedzi]

Źródło: badanie „Rola komunikacji korporacyjnej”

poziomie, jak z działami informatycznymi, prawnymi czy finansowymi, czyli bezpośrednio niezaangażowanymi w komunikację. Wygląda to na sygnał, że pracownicy jako najważniejsi interesariusze firmy pozostają głównie na poziomie deklaracyjnym, a nie potwierdza się to w bieżącej współpracy.

Firmy deklarują, że w ciągu roku najczęściej badają efektywność swoich działań PR (77 proc.), komunikacji marketingowej (69 proc.), social mediów (65 proc.) oraz kampanii reklamowych (61 proc.). Komunikację wewnętrzną badało 59 proc. firm, a badania marki zleciło 56 proc. Organizacje najczęściej prowadzą badania działań, których efekty najłatwiej policzyć, a zestawienia można przedstawić w postaci twardej danych, które świadczą o efektywności działań. Najczęściej realizowane są raporty medialne (72 proc.), analityka social media (50 proc.) i AVE – wskaźnik ekwiwalentu reklamowego (40 proc.), który według branży public relations już od wielu lat jest wskaźnikiem o bardzo dyskusyjnej efektywności<sup>4</sup>. Z kolei wskaźnik KPI (kluczowe wskaźniki efektywności) jest używany przez ponad połowę (58 proc.) organizacji międzynarodowych i tylko 27 proc. polskich, a wskaźniki brand index i brand value wynoszą odpowiednio 28 proc. i 10 proc.

Wyniki badań, które są realizowane najczęściej, najłatwiej też przedstawić w formie prezentacji, na wykresie, porównać o okresami minionymi, pokazać zarządowi czy akcjonariuszom. Znacznie trudniej przedstawić wyniki badań, które pokazują nie to, czy przekaz dotarł do odbiorcy, ale czy odbiorca zdekodował to ze zrozumieniem. Świadomość jakości swojej komunikacji wśród interesariuszy bada zaledwie 11 proc. firm, a jakościowe badania

zmiany postaw – 23 proc. organizacji. Natomiast 9 proc. firm nie prowadzi żadnych badań efektywności komunikacji korporacyjnej. Można więc powiedzieć, że duże firmy w zdecydowanej większości nie wiedzą, jaki jest realny wpływ ich komunikacji na odbiorców (świadomość, postawy) oraz czy ich komunikacja jest zrozumiała dla konsumentów. Na pewno na realizację badań wpływają też ich koszty i trudność przekonywania wewnętrznych decydentów co do bardziej pogłębionych, ale jednocześnie drogiej badań. To z pewnością również wpływa na mniejszą popularność badań jakościowych.

### Podsumowanie

Choć duże firmy w Polsce zgadzają się, że rola komunikacji korporacyjnej rośnie, to jednak bardzo różnią się w ocenie jej roli, funkcji, zakresu kompetencji oraz miejsca w strukturze organizacji. Najczęściej jest ona łączona z public relations, ale równie często także z marketingiem, a nawet z promocją i ze sprzedażą. Brak głębszej refleksji dotyczącej roli komunikacji korporacyjnej wiąże się m.in. z reaktywnym podejściem do niej. Część przedsiębiorstw implementuje ją w firmie nie dlatego, że widzi konieczność kompleksowej komunikacji z interesariuszami, ale ponieważ tak robią inni, są naciski „z góry” i tendencje rynkowe lub też obserwują taki trend wśród liderów rynku czy u konkurencji. Innym widocznym dysonansem są z jednej strony deklaracje dotyczące ważności interesariuszy dla firmy, a z drugiej – brak weryfikacji tych grup.

Na uwagę zasługuje olbrzymia wiara w komunikacyjną skuteczność internetu, a zwłaszcza mediów społecznościowych, przy jednoczesnym

<sup>4</sup> Według raportu International Communications Consultancy Organization z 2011 roku tylko 13 proc. agencji aprobowало tę metodologię badań, <http://www.newsline.pl/news/badaniaraporty/art132,ave-nadal-popularne-dobry-okres-dla-pr-raport-icco.html> [dostęp: 13.10.2016].

wręcz marginalizowaniu tradycyjnych mediów. Czy rzeczywiście Facebook, Twitter czy Snapchat są wystarczające do komunikacji z klientami biznesowymi, regulatorem, instytucjami rządowymi, samorządowymi czy akcjonariuszami? Nasuwa się tu refleksja, że ważniejsze jest, jakimi kanałami internetowej komunikacji się posługujemy, niż to, co chcemy powiedzieć. Widać to zresztą w odpowiedziach firm biorących udział w badaniu, które wskazują, że liczy się ilość, a nie jakość komunikacji. Tu pojawia się wątpliwość, czy zwiększający się strumień komunikacji wizerunkowej, produktowej w mediach społecznościowych są w stanie przyjąć i zrozumieć klienci i czy będzie ona wiarygodna dla użytkowników.

Przedstawione w artykule kluczowe tezy wynikające z badania „Rola komunikacji korporacyjnej” z pewnością nie wyczerpują tego wieloaspektowego tematu. Wręcz rodzi się szereg pytań związanych z funkcjonowaniem i hierarchią w komunikacji firmy takich elementów, jak public relations, CSR, sponsoring czy zarządzanie marką. Badanie może być też podstawą do analiz komunikacji w poszczególnych firmach i pomóc przedsiębiorcom w pogłębionych badaniach własnej komunikacji. Wydaje się to tym istotniejsze, że w dzisiejszym, szybko zmieniającym się świecie, będzie rosnąć również rola strategicznie zarządzanej komunikacji korporacyjnej.