

Magdalena Daszkiewicz

PLANOWANIE I ORGANIZACJA DZIAŁAŃ *PUBLIC RELATIONS* W PRZEDSIĘBIORSTWACH (W ŚWIETLE BADAŃ ANKIETOWYCH)

1. Wstęp

W wyniku zmian zachodzących w otoczeniu i rozwoju koncepcji marketingowych na świecie zmienia się podejście do komunikacji marketingowej i zwiększa się znaczenie *public relations* w działaniach przedsiębiorstw. Zgodnie z założeniami teoretycznymi *public relations* polega na zarządzaniu procesami komunikacyjnymi między organizacją a jej grupami opinii¹. Oznacza to, że działania te powinny spełniać funkcję integrującą w systemie komunikacji przedsiębiorstwa. Profesjonalne podejście do *public relations* wymaga więc zaawansowanego procesu planowania oraz odpowiedniego podejścia do organizacji tych działań.

Celem artykułu jest rozpoznanie i ocena działań w zakresie planowania i organizacji *public relations* w przedsiębiorstwach. Rozważania teoretyczne uzupełnia analiza wyników badań ankietowych przeprowadzonych na rynku polskim².

2. Planowanie działań *public relations*

Nieodłącznym atrybutem działań *public relations* powinno być planowanie. Plan będący instrumentem kierowania i koordynacji działań powinien wskazywać cele, grupy docelowe, sposoby osiągania celów i zasady postępowania w sytuacjach kryzysowych.

¹ Najprostsza i bardzo trafna definicja *public relations*, zaproponowana przez J. Gruniga i T. Hunta, określa te działania jako „zarządzanie komunikacją między organizacją a jej grupami opinii” („the management of communication between an organisation and its publics”). Cyt. za: J.E. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1984, s. 6.

² Badania ankietowe przeprowadzono na próbie 203 przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone przez autorkę w ramach grantu KBN nr 5 H02D 023 21 realizowanego w latach 2001-2004.

Właściwe opisanie treści planów *public relations* przynosi różnorodne korzyści, m.in.:

- pomaga w kompleksowym i systematycznym programowaniu i organizowaniu działalności wykraczającym poza własną jednostkę organizacyjną (koordynacja z innymi działami),
- zapewnia efektywne komunikowanie się między zespołem *public relations* a kierownictwem firmy,
- dostarcza instrumentu nadzoru nad postępami w realizacji programu i pozwala na dokonywanie odpowiedniej korekty,
- uzasadnia potrzeby finansowe.

Planowanie działań *public relations* należy poprzedzić analizą sytuacji wyjściowej. Powinna ona prowadzić do określenia: pozycji firmy w otoczeniu (wizerunku, tożsamości, poparcia), barier działalności *public relations*, potrzeb informacyjnych otoczenia, potencjalnych partnerów i możliwości działania (budżetu, zespołu)³.

Analiza sytuacji stanowi punkt wyjścia procesu planowania, którego kluczowym etapem jest wyraźne zdefiniowanie celów. Określając cele *public relations*, zawsze trzeba mieć na względzie misję i cele strategiczne przedsiębiorstwa, dotyczące jego ogólnego rozwoju. Ustalenie tego, co staramy się osiągnąć, stosując działania *public relations*, jest konieczne, gdyż kontrola i ocena efektów będzie polegała na mierzeniu rezultatów w stosunku do celów ustalonych w procesie planowania.

W pierwszej fazie definiujemy cele ogólne związane z takimi kategoriami, jak: przekonania, opinie i stan wiedzy na temat firmy, poziom zaufania, akceptacja działań, nastawienie i zachowania otoczenia wobec organizacji.

W określaniu celów ogólnych może być pomocna, opisywana już we wcześniejszej części pracy, analiza znajomość-życzliwość. Zbudowana na jej podstawie matryca celów *public relations* została przedstawiona na rys. 1.

Firmy, których pozycję odzwierciedla pole A, muszą pracować nad utrzymaniem dobrej reputacji i wysokiej znajomości w otoczeniu. Przedsiębiorstwa zajmujące pozycję w polu B są mniej znane, lecz cieszą się pozytywnymi postawami kręgów, w których są rozpoznawane. Celem podejmowanych przez nie działań powinno stać się zwiększenie poziomu znajomości ich w otoczeniu. Firmy w pozycji C powinny podjąć badania diagnostyczne dla znalezienia przyczyny negatywnych postaw wobec organizacji, a następnie podjąć działania w celu ich poprawy. Dopiero po podjęciu tych kroków mogą one pracować nad zwiększeniem poziomu znajomości w otoczeniu. Firmy, których pozycję opisuje pole D, to organizacje dobrze znane, lecz negatywnie postrzegane. Celem działań *public relations* po-

³ W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 57-59.

winna więc być poprawa reputacji przez dostosowanie i dopasowanie działań do oczekiwań otoczenia⁴.

		Stopień znajomości firmy w otoczeniu	
		Wysoki	Niski
Postawy wobec firmy	Przychylnie	A Utrzymanie dobrej reputacji i wysokiej znajomości w otoczeniu	B Zwiększenie poziomu znajomości ich w otoczeniu
	Nieprzychylnie	D Poprawa reputacji przez zmianę postaw	C Zmiana postaw, a następnie zwiększenie znajomości

Rys. 1. Matryca celów *public relations* oparta na analizie znajomość-zyczliwość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, wyd. cyt., s. 550; K. Wojcik, wyd. cyt., s. 202 i 203.

Po określeniu celów ogólnych należy zadać sobie trud określenia celów bardziej szczegółowych. Poniżej zaprezentowano przykładowe cele działań *public relations*:

- przekazywanie rzetelnej informacji pozwalającej na zrozumienie działań firmy i pokazanie efektywności zarządzania,
- pobudzenie zainteresowania firmą i jej produktami,
- tworzenie i utrzymywanie lojalności klientów,
- budowanie i utrzymanie pozytywnych stosunków z inwestorami i środowiskiem finansowym,
- integracja ze środowiskiem lokalnym przez działanie dla wspólnych korzyści firmy i społeczności lokalnej,
- spowodowanie, aby istotne dla firmy sprawy stały się przedmiotem dyskusji społecznej,
- wzbudzenie zainteresowania mediów działaniami przedsiębiorstwa,
- oddziaływanie przez media na inne grupy opinii publicznej,
- wypracowanie partnerskich stosunków i zapewnienie długookresowej współpracy z dostawcami i dystrybutorami,

⁴ K. Wojcik, *Public relations od A do Z. Analiza sytuacji wyjściowej, planowanie działalności*, Placet, Warszawa 1997, s. 202 i 203; Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 550.

- tworzenie wizerunku firmy pozwalające na pozyskanie wartościowej kadry,
- adaptacja i współuczestniczenie w tworzeniu otoczenia prawnego firmy,
- stworzenie pozytywnego nastawienia i identyfikacji pracowników z celami firmy,
- usprawnienie wewnętrznej komunikacji w firmie itd.

Szczegółowe definiowanie celów *public relations* wymaga⁵:

- 1) odnoszenia się do zamierzonych wyników komunikacyjnych lub oczekiwanych zachowań,
- 2) wyznaczenia grupy lub grup opinii, których dotyczą oczekiwane wyniki działań komunikacyjnych,
- 3) określenia oczekiwanego poziomu osiągnięć lub dokonań,
- 4) identyfikacji ram czasowych, w których mają pojawić się wyniki naszych działań.

Sprecyzowanie tego, co chcemy osiągnąć, jest podstawą opracowania koncepcji realizacji celów. W *public relations* polega to na określeniu:

- przesłań komunikacyjnych,
- treści przekazów komunikacyjnych,
- grup docelowych,
- sposobów osiągania celów (kanałów komunikacyjnych, technik *public relations*),
- zadań i harmonogramu działań,
- zasad monitoringu i metod oceny skuteczności programu.

Koncepcja staje się programem działania, gdy zagwarantowane są warunki finansowe, organizacyjne i kadrowe jej realizacji. Programy *public relations* powinny więc zawierać informacje dotyczące personelu, czasu, kosztów i innych zasobów przedsiębiorstwa, które zostaną użyte w planowanych działaniach.

Planowanie *public relations* obejmuje zwykle okresy nie krótsze niż rok. Plany od 3 do 5 lat uznaje się za długookresowe, a od roku do 3 – za średniookresowe. Z powodu szybkich zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw nie zaleca się raczej planowania na czas dłuższy niż 5 lat⁶.

Jeśli organizacja nie planuje swojej aktywności *public relations*, to można przypuszczać, że działania te mają charakter doraźny. Tymczasem badania ankietowe przeprowadzone na rynku polskim pokazują, że aż 75% badanych przedsiębiorstw nie ma sformalizowanych planów *public relations*. Wyniki te zdają się potwierdzać tezę, że priorytetem w działaniach *public relations* nadal jest realizacja, a zbyt mało uwagi poświęca się fazom przedrealizacyjnym.

Można zauważyć istotny związek między podejściem do planowania a postrzeganiem roli *public relations* w systemie komunikacji. Im większe znaczenie przed-

⁵ D. Coletti, *How to measure PR's contribution to corporate objectives*, http://www.institute-forpr.com/meastree/measure_pr_contribution09.html

⁶ K. Wojcik, wyd. cyt., s. 202 i 203.

siębiorstwa przypisywały *public relations*, tym częściej miały sformalizowany plan tych działań (tab. 1). Plan taki miało 36% badanych przedsiębiorstw traktujących *public relations* jako koordynatora wszystkich działań związanych z komunikacją i niespełna 9% firm uznających to narzędzie za podporządkowane innym instrumentom komunikacyjnym.

Tabela 1. Planowanie działań *public relations* a postrzeganie ich roli w komunikacji przedsiębiorstwa (w %)

Rola <i>public relations</i> w komunikacji przedsiębiorstwa	Czy firma ma sformalizowany plan <i>public relations</i> ?	
	tak	nie
Narzędzie podporządkowane innym instrumentom komunikacji	8,8	91,2
Narzędzie równorzędne z innymi instrumentami komunikacji	30,6	69,4
Koordynator wszystkich działań związanych z komunikacją	36,4	63,6

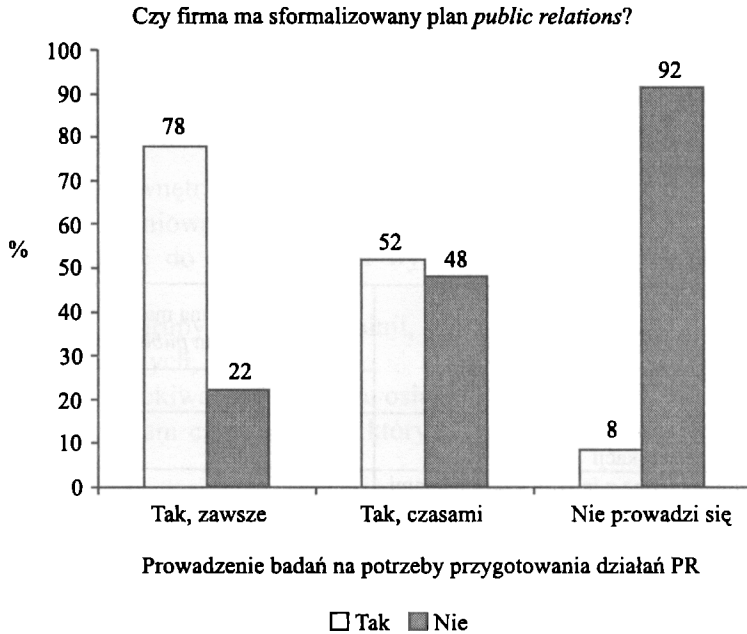
Źródło: własne badania ankietowe.

Jeszcze wyraźniejszą zależność stwierdzono w przypadku planowania i prowadzenia badań na potrzeby działań *public relations*. Im poważniejsze podejście do badań, tym częściej przedsiębiorstwa mają sformalizowany plan tych działań. Plan *public relations* ma aż 78% przedsiębiorstw, które deklarują, że zawsze prowadzą badania przygotowawcze i tylko 8% przedsiębiorstw nie stosujących takich badań (rys. 2). Podobnie planowanie występuje częściej w firmach, w których dokonuje się pomiaru efektów *public relations*. Jest to uzasadnione, gdyż procesy planistyczne powinny być podstawą ewaluacji działań.

Analiza relacji między posiadaniem planu *public relations* a cechami badanych przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że istotne znaczenie mają tu wielkość, forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa i charakter dominującego kapitału.

Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw zwiększa się odsetek tych, które mają taki plan. W firmach zatrudniających ponad 500 pracowników na formułowanie planu *public relations* wskazywało 60% badanych, podczas gdy w innych udział ten nie przekraczał 25%. Wielkość organizacji determinuje procesy planistyczne, trudno bowiem wyobrazić sobie działanie dużego przedsiębiorstwa i kierowanie nim bez opracowanych planów. Poza tym wydawanie dużych kwot bezwzględnych przez firmy o dużych rozmiarach wymusza uzasadnienie i planowanie takich wydatków.

W firmach państwowych i spółdzielczych posiadanie planu *public relations* deklarowało 11%, podczas gdy w spółkach z o.o. 23%, a w spółkach akcyjnych 39%. Poważniejsze podejście do planowania w spółkach akcyjnych może wynikać z tego, że ich działalność jest uzależniona od długoterminowego wsparcia akcyjna-



Rys. 2. Planowanie a wykorzystanie badań na potrzeby przygotowania działań *public relations*
 Źródło: własne badania ankietowe.

riuszy. Powoduje to konieczność prowadzenia przejrzystych działań komunikacyjnych oraz uzasadniania zamierzeń i związanych z nimi kosztów.

Innym czynnikiem wpływającym na planowanie *public relations* jest pochodzenie kapitału w przedsiębiorstwie. Plan taki ma połowa przedsiębiorstw z dominującym kapitałem zagranicznym i tylko 1/5 przedsiębiorstw z dominującym kapitałem krajowym. Wraz z kapitałem zagranicznym zostało przeniesione do Polski *know-how* w zakresie *public relations*. Fakt ten może chociaż po części być wytłumaczeniem tego, iż prace planistyczne lepiej prowadzone są w firmach z kapitałem zagranicznym.

3. Finansowanie działań *public relations*

Ważnym etapem procesu planowania są decyzje związane z finansowaniem działań *public relations*, ich realizacja byłaby niemożliwa bez wydzielenia na ten cel odpowiednich środków finansowych. Określenie optymalnej wielkości budżetu *public relations* jest zadaniem bardzo trudnym. Na wielkość budżetu *public relations* mają wpływ czynniki związane z przedsiębiorstwem (wewnętrzne) i z rynkiem (zewnętrzne).

Wśród czynników związanych z przedsiębiorstwem można wymienić: wielkość przedsiębiorstwa, okres jego działalności, sytuację finansową, udział w rynku,

przyjętą strategię działania. Czynniki zewnętrzne to m.in.: wielkość i dynamika rynku, cechy i struktura klientów, charakter i działania konkurencji, ograniczenia prawne itd.⁷

Czynniki związane z finansowaniem *public relations* mogą mieć charakter obiektywny i subiektywny. Czynniki obiektywne to potrzeby wynikające z programów działalności, czyli niezbędne nakłady finansowe, a także możliwości finansowe organizacji. Do czynników subiektywnych należy m.in. stosunek kierownictwa organizacji do *public relations*, planowanych działań oraz wyobrażeń na temat ich kosztów.

Przedsiębiorstwa ustalają budżet na okres roczny, rzadziej kilkuletni. Należy pamiętać, że charakter działań *public relations* przesądza o tym, że najczęściej nie mogą być one realizowane w skali jednego roku, dlatego w przypadku ustalania rocznego budżetu dobrze by było zagwarantować kontynuowanie wydatków na kolejne lata⁸.

Wyodrębnienie budżetu w postaci specjalnie przeznaczonych na tę działalność środków jest możliwe przy zastosowaniu którejs z następujących metod:

- określania budżetu w relacji do budżetu marketingowego lub promocyjnego,
- określania budżetu w relacji do wielkości obrotów (lub poziomu osiągniętego zysku),
- ustalania budżetu na podstawie możliwości finansowych,
- analogii historycznej,
- ustalania budżetu na podstawie budżetu konkurentów,
- zadaniowej (celowej).

Pierwsza metoda polega na ustaleniu budżetu *public relations* jako określonego procentu budżetu przeznaczonego ogólnie na marketing lub promocję przedsiębiorstwa. Uważa się jednak, że jest znacznie lepiej, gdy *public relations* ma własny, niezależny budżet.

Metoda określania budżetu w relacji do wielkości obrotów opiera się na planowanej, rocznej sprzedaży i określonym wskaźniku procentowym, zwyczajowo przyjmowanym w danym rodzaju działalności. Choć jest to metoda prosta i popularna, wysuwa się w stosunku do niej poważne zastrzeżenia. Wynikają one m.in. z tego, że w sytuacji wysokich obrotów przeznacza się duże sumy na *public relations*, a w sytuacji recesji, gdy środki na *public relations* często są niezbędne, ulegają one gwałtownemu zmniejszeniu.

Następna metoda polega na ustalaniu budżetu *public relations* na podstawie możliwości finansowych. Inaczej mówiąc, przedsiębiorstwa wydają wtedy na *public relations* tyle, na ile je stać. Nietrudno zauważyć brak logicznego powiązania między stopniem realizacji celów a wielkością ustalonego w ten sposób funduszu. Określanie budżetu tą metodą jest wskazane w przypadku, gdy nie jest ona jedynym sposobem ustalania wysokości środków na *public relations*.

⁷ W. Budzyński, wyd. cyt., s. 51.

⁸ K. Wojcik, wyd. cyt., s. 228-229.

Metoda analogii historycznej polega na przeznaczaniu na działania *public relations* tyle samo, co w okresie poprzednim. W tej sytuacji z góry zakłada się, że budżet pozostanie na nie zmienionym poziomie. Metoda ta nie uwzględnia zmienności warunków rynkowych, co np. w przypadku zwiększenia aktywności konkurencji czy zmiany zachowań opinii publicznej może spowodować, że środki finansowe przeznaczane na *public relations* okażą się niewystarczające.

Ustalanie budżetu *public relations* na podstawie budżetów konkurentów jest możliwe tylko wtedy, gdy firmie uda się ustalić wysokość środków przeznaczanych przez konkurencję na tego typu działania. Również zastosowanie tej metody niesie ze sobą szereg niedogodności i zagrożeń. Informacje dotyczące budżetów konkurencji są trudne do uzyskania i dotyczą okresów przeszłych, a nie bieżącej sytuacji. Podejście to przybiera więc często formę przeciętnego, branżowego wskaźnika budżetu *public relations*. Należy również pamiętać, że poszczególne firmy znajdują się w innej sytuacji rynkowej, realizują odmienne cele i dysponują różnymi zasobami, a więc mają różne potrzeby i możliwości ich realizacji. Porównanie własnych nakładów do wydatków konkurentów powinno więc mieć jedynie znaczenie pomocnicze.

Za najlepszą metodę ustalenia budżetu uznaje się metodę zadaniową, odzwierciedla ona bowiem logiczny związek między przyczyną i skutkiem, między strategią firmy a wynikającymi z niej celami komunikacji. Punktem wyjścia do określenia budżetu tą metodą są określone cele *public relations*. W metodzie tej na *public relations* przeznaczają się tyle środków, ile wynika z przyjętych celów i kosztów ich realizacji. Błędem, który można popełnić, ustalając budżet tą metodą, jest ustalenie zbyt ambitnych zadań *public relations* w stosunku do możliwych do zastosowania środków finansowych. Często więc sugeruje się stosowanie kombinacji różnych metod w celu ustalenia optymalnej wysokości budżetu *public relations*⁹.

Badania ankietowe przeprowadzone w przedsiębiorstwach na rynku polskim pokazują, że 57% przedsiębiorstw prowadzących *public relations* ma wydzielony budżet na te działania. Udział ten można ocenić jako relatywnie duży, szczególnie w porównaniu z liczbą respondentów deklarujących posiadanie planu *public relations* (25%). Jak należało się spodziewać, większość przedsiębiorstw planujących działania *public relations* ma wydzielone środki finansowe na ich realizację. Podobną relację można zaobserwować w odniesieniu do posiadania własnych służb *public relations*, ich funkcjonowanie w przedsiębiorstwie zwykle łączy się z istnieniem budżetu *public relations*¹⁰.

Istotny wpływ na wydzielanie budżetu *public relations* ma wielkość przedsiębiorstwa (mierzona zarówno liczbą pracowników, jak i wielkością obrotów). Im

⁹ W. Budzyński, wyd. cyt., s. 51-54; B. Rozwadowska, *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 319-321.

¹⁰ Wydzielonym budżetem na *public relations* dysponuje 92% przedsiębiorstw planujących te działania i 88% przedsiębiorstw posiadających własną komórkę *public relations*.

większe przedsiębiorstwo, tym częściej mamy do czynienia z istnieniem budżetu *public relations*. Potwierdzają to dane zawarte w tab. 2.

Tabela 2. Posiadanie budżetu *public relations* w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w %)

Wielkość przedsiębiorstwa	Czy przedsiębiorstwo ma wydzielony budżet <i>public relations</i> ?	
	tak	nie
Liczba pracowników		
Poniżej 100	53,1	46,9
101-250	47,6	52,4
251-500	57,1	42,9
Powyżej 500	86,7	13,3
Roczne obroty (w mln PLN, 2001 r.)		
Poniżej 5	37,5	62,5
5-10	33,3	66,7
11-25	50,0	50,0
26-50	64,7	35,3
51-100	66,7	33,3
Powyżej 100	91,7	8,3
Ogółem	57,1	42,9

Źródło: własne badania ankietowe.

Zauważono również związek między wydzielaniem środków finansowych na *public relations* a zasięgiem działania przedsiębiorstwa. Udział przedsiębiorstw posiadających budżet *public relations* rośnie wraz z zasięgiem działania przed-

Tabela 3. Sposoby ustalania budżetu *public relations* (w %)

W jaki sposób w Państwa firmie ustalany jest budżet na <i>public relations</i> ?	Procent odpowiedzi *
Nie ma wydzielonego budżetu na działania <i>public relations</i>	42,9
Jako procent od wielkości obrotów	9,5
Jako procent całego budżetu promocyjnego	8,6
W oparciu o poziom budżetu konkurentów	1,0
Metodą zadaniową	16,2
Metodą analogii historycznej (w stosunku do roku poprzedniego)	4,8
Według możliwości (firma przeznaczają na <i>public relations</i> tyle, na ile ją stać)	18,1
Jako procent całego budżetu marketingowego	1,9
W inny sposób	4,8
Odmowa podania sposobu ustalania budżetu <i>public relations</i>	1,0

* W związku z możliwością wykorzystania kombinacji metod respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: własne badania ankietowe.

siębiorstwa, największy jest w grupie firm o zasięgu międzynarodowym (77%), a najmniejszy w grupie o zasięgu regionalnym lub lokalnym (44%). Nie bez znaczenia jest również charakter dominującego kapitału. Istnienie budżetu *public relations* deklaruje 52% przedsiębiorstw z dominującym kapitałem krajowym i 75% przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.

Jak to przedstawiono wcześniej, dla realizacji działań *public relations* istotny jest nie tylko sam fakt wydziałania środków finansowych, ale także metoda określania ich wielkości. W przeprowadzonych badaniach ankietowych zapytano respondentów o stosowane sposoby ustalania budżetu. Wyniki przedstawione zostały w tab. 3.

Przegląd stosowanych metod ustalania budżetu wykazuje, że najczęściej firmy dostosowują wielkość środków przeznaczonych na *public relations* do swoich możliwości finansowych. Z tego sposobu ustalania budżetu korzysta 18% respondentów. Aż 16% badanych przedsiębiorstw deklaruje stosowanie metody zadaniowej (należy podkreślić, że odsetek ten wzrasta do 46% w przedsiębiorstwach mających plan *public relations*). Innym sposobem obliczania wielkości środków na *public relations* jest określanie budżetu w relacji do wielkości obrotów lub budżetu promocyjnego. Z innych form ustalania budżetu przedsiębiorstwa korzystają relatywnie rzadko.

4. Organizacja działań *public relations*

Za planowanie, realizację oraz kontrolę działań *public relations* są odpowiedzialne jednostki, których miejsce w strukturze organizacyjnej jest w dużej mierze odzwierciedleniem roli *public relations* w przedsiębiorstwie. Nie ma jednak uniwersalnego przepisu na dobrą organizację *public relations*, gdyż na dobór odpowiednich rozwiązań organizacyjnych wpływa wiele czynników. Należą do nich m.in.¹¹:

- przewidywane rozmiary oraz regularność działań *public relations*,
- finansowe możliwości wyodrębnienia komórek lub stanowisk do celów *public relations*,
- kadrowe możliwości zatrudnienia osób lub powierzenia zadań *public relations* pracownikom firmy,
- możliwości związane z korzystaniem z usług agencji lub indywidualnych konsultantów.

Decyzje dotyczące organizacji *public relations* powinny być podejmowane na podstawie analizy celów przedsiębiorstwa, jego polityki, struktury otoczenia podmiotowego, zakresu i skali działalności oraz sytuacji finansowej¹².

¹¹ K. Wojcik, wyd. cyt., s. 140.

¹² W. Budzyński, wyd. cyt., s. 36.

Przedsiębiorstwa mają do wyboru następujące możliwości organizacyjne: stworzenie wewnętrznej służby *public relations* i zlecenie działań *public relations* wyspecjalizowanym agencjom lub doradcom.

Powierzenie działań *public relations* służbom własnym może przybrać postać¹³:

- 1) samodzielnego działu w strukturze organizacyjnej (np. działu *public relations*, działu komunikacji korporacyjnej),
- 2) jednoosobowego stanowiska *public relations* podległego bezpośrednio naczelnemu kierownictwu,
- 3) stanowiska bądź stanowisk *public relations* w obrębie innych komórek organizacyjnych (np. działu marketingu czy promocji),
- 4) przydzielenia zadań *public relations* istniejącym stanowiskom.

Posiadanie przez organizację własnego działu bądź stanowiska odpowiedzialnego za *public relations* niesie ze sobą wiele korzyści. Zatrudnieni specjaliści są w ciągłej dyspozycji przedsiębiorstwa, znają bardzo dobrze jego problemy i specyfikę działania, a także zwykle odznaczają się większym zaangażowaniem w realizację postawionych przed nimi zadań. Posiadanie własnych struktur *public relations* sprzyja również otwartości i szybkiemu przepływowi informacji. Dla wielu przedsiębiorstw nie bez znaczenia jest fakt, że posiadanie własnych komórek *public relations* jest zwykle rozwiązaniem tańszym niż korzystanie z usług wyspecjalizowanych agencji¹⁴.

Prowadzenie działań *public relations* w ramach własnej organizacji jest również obarczone pewnymi wadami. Fakt, że służba wewnętrzna jest częścią danego przedsiębiorstwa, powoduje niebezpieczeństwo niezachowania bezstronności i obiektywizmu. Może to być przyczyną większego zagrożenia rutyną i niedostrzegania wielu istotnych spraw.

Przedsiębiorstwa posiadające własne komórki *public relations*, w zależności od potrzeb, mogą korzystać z usług wyspecjalizowanych agencji lub doradców. Możliwe jest również rozwiązanie, w którym rezygnuje się z własnych struktur na rzecz zlecenia działań *public relations* na zewnątrz.

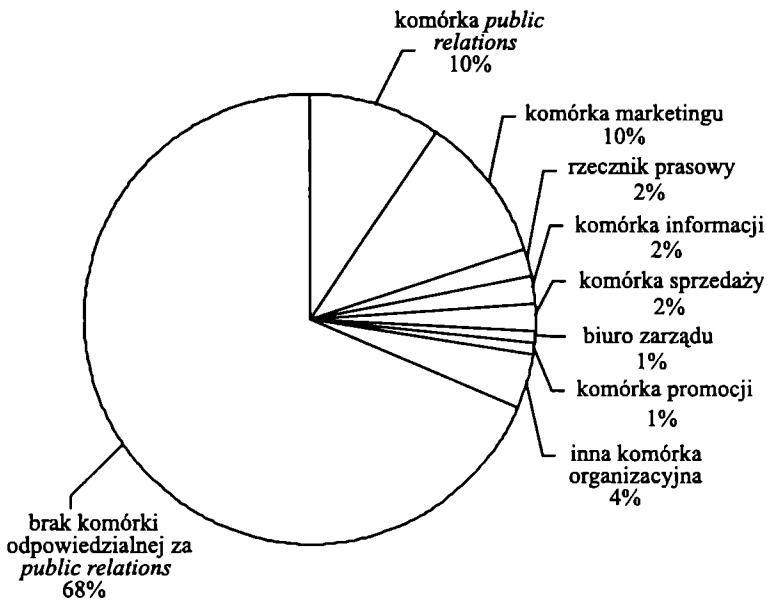
Agencjom lub konsultantom mogą być zlecane czynności *public relations* obejmujące: opracowanie strategii komunikacji, organizację wydarzeń specjalnych, działania w ramach komunikacji kryzysowej, pomoc we współpracy z mediami, monitorowanie mediów, badania na potrzeby programów *public relations*, pomoc w komunikacji wewnętrznej czy relacje inwestorskie. Dzięki doświadczeniom wyniesionym ze współpracy z różnymi klientami agencja ma często szersze spojrzenie na zagadnienia *public relations* niż osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Pozwala to na utrzymanie dystansu często niezbędnego w podejmowanych działaniach.

¹³ K. Wojcik, wyd. cyt., s. 139.

¹⁴ B. Rozwadowska, wyd. cyt., s. 311.

Badania ankietowe przeprowadzane w przedsiębiorstwach na rynku polskim wskazują, że aż 68% przedsiębiorstw deklarujących prowadzenie *public relations* nie ma w swoich strukturach organizacyjnych komórki odpowiedzialnej za prowadzenie tych działań. Może to wynikać m.in. z braku tradycji wyodrębniania specjalnych struktur *public relations* i przeznaczania niewielkich środków na tego typu działalność.

W przedsiębiorstwach, w których istnieją takie komórki, działania *public relations* najczęściej przypisane są działowi *public relations* lub działowi marketingu. Rzadziej korzysta się z innych rozwiązań organizacyjnych i powierzania zadań *public relations* komórce informacji, rzecznikowi prasowemu, komórce promocji i sprzedaży czy pracownikom biura zarządu. Wyniki badań dotyczące miejsca *public relations* w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Miejsce *public relations* w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw

Źródło: własne badania ankietowe.

Zauważono związek między istnieniem własnych struktur *public relations* a wielkością przedsiębiorstwa (tab. 4). Największy odsetek przedsiębiorstw posiadających komórki odpowiedzialne za *public relations* odnotowano w przedsiębiorstwach zatrudniających więcej niż 500 pracowników i o obrotach powyżej 100 mln PLN (wynosił on odpowiednio 60 i 75%). Niewątpliwie mają one większe możliwości kadrowe i finansowe. Nie bez znaczenia jest również to, że większe przedsiębiorstwa realizują cele *public relations* dzięki kontaktom z bardziej licznym oto-

czeniu, a ponadto jako jednostki większe są pod większym naporem opinii publicznej.

Istotny wpływ na organizację *public relations* ma charakter dominującego kapitału. Własne struktury *public relations* ma 56% przedsiębiorstw z dominującym kapitałem zagranicznym i tylko 27% przedsiębiorstw z dominującym kapitałem polskim. Może to wynikać z większego zrozumienia roli *public relations* i większych kompetencji w tym zakresie w firmach z kapitałem zagranicznym. Niewątpliwie znaczenie mają tradycje wyniesione z krajów, z których pochodzi dominujący kapitał firmy.

Tabela 4. Istnienie własnych służb *public relations* w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w %)

Wielkość przedsiębiorstwa	Czy w firmie istnieje komórka odpowiedzialna za <i>public relations</i> ?	
	tak	nie
Liczba pracowników		
Poniżej 100	25,0	75,0
101-250	26,2	73,8
251-500	31,3	68,8
Powyżej 500	60,0	40,0
Roczne obroty (w mln PLN, 2001 r.)		
Poniżej 5	12,5	87,5
5-10	16,7	83,3
11-25	5,6	94,4
26-50	47,1	52,9
51-100	44,4	55,6
Powyżej 100	75,0	25,0
Ogółem	31,4	68,6

Źródło: własne badania ankietowe.

Różnice w podejściu do umieszczania komórek *public relations* w strukturach organizacyjnych zaobserwowano również między przedsiębiorstwami o różnej formie organizacyjno-prawnej. Dużo lepiej sytuacja w tym zakresie kształtuje się w firmach prywatnych niż państwowych. Własne służby *public relations* posiada 39% spółek akcyjnych, 38% spółek z o.o. i tylko 21% przedsiębiorstw państwowych. Istnienia komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za te działania nie odnotowano w żadnym z badanych przedsiębiorstw spółdzielczych.

Działy odpowiedzialne za *public relations* funkcjonują bardziej efektywnie, gdy podlegają bezpośrednio najwyższemu kierownictwu. Najskuteczniej realizowana jest wtedy koordynacyjna funkcja *public relations*, a wysoka ranga specjalistów ds. *public relations* ułatwia im właściwe reprezentowanie firmy na zewnątrz, komunikację ze środowiskiem wewnętrznym oraz zbieranie potrzebnych informacji. W przedsiębiorstwach na rynku polskim jednostki organizacyjne odpowiedzialne za *public relations* są najczęściej podporządkowane prezesom lub dyrekto-

rom generalnym przedsiębiorstw (tab. 5). Zważywszy jednak na niski odsetek przedsiębiorstw posiadających w ogóle służby *public relations*, nie należy sytuacji tej traktować nazbyt optymistycznie.

Niezależnie od miejsca *public relations* w strukturach organizacyjnych należy pamiętać, że zrozumienie potrzeb komunikacyjnych musi istnieć we wszystkich działach firmy. Za działania związane z wizerunkiem są odpowiedzialne również: dział obsługi klienta, dział zasobów ludzkich i oczywiście sam zarząd. Zadania komunikacyjne są często prowadzone w sposób wysoce zdecentralizowany i rozłożone w różnych działach firm.

Tabela 5. Osoby, którym podlegają jednostki organizacyjne odpowiedzialne za działania *public relations* (w %)

Komu bezpośrednio jest podporządkowana jednostka organizacyjna odpowiedzialna za <i>public relations</i> ?	Procent odpowiedzi
Prezesowi lub dyrektorowi generalnemu	23
Dyrektorowi marketingu	5
Innej osobie	4
Brak komórki odpowiedzialnej za <i>public relations</i>	68
Razem	100

Źródło: własne badania ankietowe.

W związku z tym pracownicy odpowiedzialni za *public relations* powinni odznaczać się dobrą znajomością:

- struktury wewnętrznej i hierarchii pracowniczey,
- zakresów zadań i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach w przedsiębiorstwie,
- procedur wewnętrznych, instrukcji oraz innych skodyfikowanych sposobów działania i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie,
- formalnych i nieformalnych mechanizmów kontroli i oceny¹⁵.

W 1999 r. Komisja ds. Edukacji w dziedzinie *public relations*¹⁶ opublikowała raport wymieniający 12 obszarów kompetencji, które powinno objąć przygotowanie do zawodu specjalisty ds. *public relations*. Są to:

- 1) umiejętność komunikowania myśli oraz objaśniania wizji i strategii,
- 2) znajomość teorii komunikowania i *public relations*,
- 3) umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów,
- 4) znajomość trendów społecznych,
- 5) znajomość zagadnień dotyczących etyki,
- 6) znajomość podstawowych przepisów i wykładni prawa,
- 7) znajomość zagadnień marketingowych i finansowych,

¹⁵ Więcej na ten temat: J.E. Grunig, T. Hunt, wyd. cyt., s. 89-97.

¹⁶ Komisja ta działa w ramach Instytutu Public Relations.

- 8) znajomość historii *public relations*,
- 9) umiejętność prognozowania i prowadzenia badań,
- 10) znajomość zagadnień globalnych i stosunków międzynarodowych (m.in. różnic międzykulturowych),
- 11) umiejętność dostrzegania zmian oraz aktualnych kierunków rozwoju,
- 12) znajomość zagadnień zarządzania¹⁷.

Oprócz znajomości organizacji przedsiębiorstwa, praca w *public relations* wymaga dużego zakresu wiedzy i umiejętności. Niedobór odpowiednio wyedukowanej i wykwalifikowanej kadry może stanowić poważną barierę rozwoju struktur *public relations* na rynku polskim. W miarę nabierania doświadczeń w zakresie *public relations* przedsiębiorstwa powinny jednak przejmować funkcje wykonawcze w tej dziedzinie i częściej tworzyć w ramach swych organizacji własne komórki *public relations*.

Profesjonalne podejście do *public relations* wymaga prowadzenia długofalowych działań, w zarządzaniu którymi szczególną wagę powinno się przywiązywać do planowania i organizacji. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują jednak, że w praktyce przygotowanie planów należy do rzadkości, a ponad 2/3 przedsiębiorstw deklarujących stosowanie *public relations* nie ma komórek odpowiedzialnych za prowadzenie tych działań. Takie podejście do planowania i organizacji wskazuje na doraźny charakter działań, co może prowadzić do błędów decyzyjnych i utrudniać prowadzenie oraz kontrolę efektów *public relations*.

PLANNING AND ORGANIZING CORPORATE PUBLIC RELATIONS (ON THE BASIS OF THE QUESTIONNAIRE RESEARCH)

Summary

The article discusses problems of planning and organizing corporate public relations. The author made an attempt to analyze the situation in the field of public relations activities on the Polish market. The empirical illustration of the discussed problems comes from the results of the questionnaire research.

Dr Magdalena Daszkiewicz jest pracownikiem Katedry Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

¹⁷ *The Report of the Commission on Public Relations Education*, „Institute for Public Relations”, październik 1999, s. 3, za: F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 209.