



Bariery i perspektywy dla komunikacji w firmach w Polsce

Prezentacja wyników badań

Wrocław 1998



Wprowadzenie

Komunikacja jest wciąż młodą dziedziną, dynamicznie rozwijającą się, ale wciąż słabo rozpoznaną w naszym kraju. Praktycznie brak jest badań dotyczących tego obszaru, który w potocznym rozumieniu bywa często błędnie utożsamiany z public relations, promocją czy reklamą. Stąd idea opisanie tego obszaru poprzez badania dotyczące firm działających w Polsce.

Badania przeprowadzone przez GFMP na przełomie maja i czerwca 1998 roku miały dwa podstawowe cele:

- ▶ określenie, jakie są perspektywy i bariery dla komunikacji w firmach działających w Polsce,
- ▶ określenie opinii osób zajmujących się komunikacją co do roli i znaczenia komunikacji.

Jako metoda wybrana została ankieta, która rozesłana została do ponad 500 przedsiębiorstw i organizacji działających w Polsce. Ankiety skierowane zostały do osób odpowiadających za komunikację w tych firmach. Otrzymano 83 wypełnione ankiety (dla porównania: podobne niemieckie badania objęły 81 firm). Badania nie mają ambicji reprezentatywności, ale miały za zadanie określenie trendów, jakie występują w tej dziedzinie w naszym kraju.

Wśród wypełniających firm 36% stanowią firmy małe (do 100 pracowników), 32% – średnie (101 do 1000 pracowników), a 32% firmy duże (powyżej 1000 pracowników). W badaniach wzięły udział: przedsiębiorstwa państwowe (6%), spółki wyłącznie z kapitałem polskim (45%), spółki z udziałem kapitału zagranicznego (41%) oraz organizacje typu non-profit (8%).



1. Organizacja komunikacji

Jednym z podstawowych zagadnień było to, kto w firmach uczestniczy w planowaniu, koordynacji i integracji działań komunikacyjnych. Oczywiście jeśli firma posiada dział PR (a wyodrębnione komórki PR znajdują się w niewiele ponad 1/3 badanych firm), to zawsze zajmuje się on komunikacją. Ponadto 84% zarządów bierze udział w takich działaniach, co wydawałoby się dobrym wynikiem, gdyby komunikacja była traktowana jako strategiczny czynnik sukcesu i gdyby zarządy badanych firm zajmowały się komunikacją właśnie na poziomie strategii, a nie wykonawstwa poszczególnych działań, na co wskazują dalsze wyniki badań. Poza wymienionymi, 81% działów marketingu uczestniczy w zarządzaniu komunikacją, co wydaje się małą liczbą, gdy pod uwagę weźmie się fakt, że polityka komunikacji jest, obok polityki produktu, ceny i dystrybucji, jednym z podstawowych zadań marketingu, na dodatek kluczowym w dzisiejszych czasach. Ponadto jedynie 37% działów kadr bierze udział w planowaniu, koordynowaniu i integrowaniu działań komunikacyjnych. Świadczyć to może o niedocenianiu roli komunikacji wewnętrznej i generalnie znaczenia pracowników jako grupy docelowej.

Interesujące jest to, w jakim zakresie współpracują ze sobą różne działy. Najczęściej wspólnie określane są strategiczne cele, ma to miejsce w 64% badanych firm, co może oznaczać, że w pozostałych brakuje uzgodnienia celów na takim najwyższym poziomie. Ponad połowa firm (60%) koordynuje w czasie poszczególne działania – czyli dba o wspólny harmonogram, aby np. kampania reklamowa występowała w odpowiedniej kolejności z kampanią PR. Jest to najprostsza forma koordynacji działań. W prawie połowie badanych firm (45%) wspólnie uzgadniane są treści przekazywane do poszczególnych grup docelowych. Brak takich uzgodnień w pozostałych firmach może prowadzić do tego, że przekazywane treści będą niespójne, a nawet sprzeczne (czyli co innego będą mówić reklamy, co innego będą mówić np. pracownicy na targach, a jeszcze co innego będzie przekazywane własnym pracownikom). W 37% badanych firm wspólnie dobierane są instrumenty komunikacji, czyli w większości firm brak jest dobierania instrumentów do celów, które należy osiągnąć i zapewne korzysta się z tych samych rozwiązań cały czas, nie zwracając uwagi na ich efektywność. W 17% koordynowane wspólnie jest natomiast każde posunięcie.



2. Strategia komunikacji

Badane firmy zapytane były także wprost, czy strategia ekonomiczna ma u nich przełożenie na strategię komunikacji. Okazuje się, że 51% badanych firm zadeklarowało, że posiada strategię komunikacji, a tylko 6% – że nie. Natomiast aż 43% z wypełniających ankietę nie potrafiło określić, czy strategię komunikacji posiadają i wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Aż tak duża liczba osób odpowiadających za komunikację nie wie, czy ich firma posiada czy nie strategię komunikacji. Trudno w takiej sytuacji o wypracowanie efektywnych koncepcji działań.

Dla porównania 59% badanych firm posiada opracowany system Corporate Design, a w dalszych 10% jest on w realizacji. Corporate Design powinno być jednym ze składników strategii komunikacji firmy, a dane wskazują, że część firm skupia się na tym elemencie wizualnym, nie traktując go jako właśnie składnika, a nie dominującego elementu komunikacji firmy. Podobny trend miał miejsce w krajach zachodnich kilkanaście lat temu, gdy przeceniano rolę elementów wizualnych. U nas stosunkowo często można się jeszcze spotkać z podobnym podejściem, gdy firma chce budować swą tożsamość w oparciu o design, zapominając o pozostałych elementach – komunikacji (na zewnątrz i do wewnątrz) oraz zachowaniu firmy, które współtworzą Corporate Identity.

Jakie cele postrzegają firmy jako najważniejsze do osiągnięcia przez komunikację? Badani mogli wybierać do trzech odpowiedzi. Najczęściej wskazywano na *lepsze dotarcie do grup docelowych* – 65% badanych, przy czym cel ten jest o wiele bardziej ważny dla firm małych niż dużych. *Lepsze dotarcie do grup docelowych* to również najważniejszy cel dla prawie wszystkich badanych organizacji non-profit. Warto zauważyć, że lepsze dotarcie do grup docelowych może się ograniczać jedynie do trafienia z komunikatem, a niekoniecznie do wywołania odpowiedniego efektu. Jest to często spotykane podejście, gdzie efekt działań komunikacyjnych jest określany poprzez ilość dziennikarzy na konferencji prasowej, ilość wzmianek w prasie, ilość potencjalnych czytelników pisma czy widzów telewizyjnych, którzy zobaczą reklamę. Zapomina się natomiast, że komunikacja ma za zadanie, oprócz zapoznania z informacjami na temat firmy, tworzenie odpowiednich nastawień. I to jest kluczowy efekt działań komunikacyjnych, który następnie prowadzi do pożądanых zachowań.

Na tego rodzaju efekty wskazywały inne odpowiedzi. Niewiele mniej, bo 61% badanych wybrało *uzyskanie jednolitego obrazu i wyższej akceptacji klienta*, częściej wskazywały na tą odpowiedź firmy duże oraz wyłącznie z kapitałem polskim. Pozostałe cele były wskazywane przez mniej niż połowę badanych. Po 42% wypełniających ankietę wybrało



podwyższenie motywacji i identyfikacji pracowników oraz wyraźniejsze odróżnienie się od konkurencji (pozycjonowanie).

Pierwszy z celów jest podstawowy jeśli chodzi o sens działań komunikacyjnych wewnątrz firmy. Pracownicy są często tą grupą docelową, o której się zapomina – a jest to obok klientów grupa kluczowa dla komunikacji firmy. Wyniki wskazują, że dla badanych firm jest to grupa, której ważność jest niedoceniana. Warto nadmienić, że mniej doceniają znaczenie komunikacji wewnętrznej firmy wyłącznie z kapitałem polskim, firmy z kapitałem zagranicznym wyraźnie więcej wagi zdają się przywiązywać do tego obszaru.

	Proszę określić, jakie jest największe wyzwanie stojące przed Państwa firmą w chwili obecnej jeśli chodzi o komunikację (można było wybrać maksymalnie 3 odpowiedzi)	% wskazań (n=83)
1	lepsze dotarcie do grup docelowych	65%
2	uzyskanie jednolitego obrazu i wyższej akceptacji o klienta	61%
3	podwyższenie motywacji	42%
4	wyraźne odróżnienie się od konkurencji (pozycjonowanie)	42%
5	osiąganie efektu synergii przez zastosowanie różnych instrumentów komunikacji	30%
6	podniesienie obrotów	24%
7	lepsze możliwości kontroli przedsięwzięć komunikacyjnych	13%
8	obniżenie kosztów przedsięwzięć komunikacyjnych	7%
9	redukcja przeładowania informacją	4%

Tyle samo badanych wskazywało na cel dotyczący pozycjonowania. Pozycjonowanie jest również jednym z podstawowych zadań dla komunikacji – wizerunek firmy powinien pozwalać na odróżnienie jej od konkurencji. 42% wskazań na ten cel wydaje się więc w tym kontekście również słabym wynikiem. Pozycjonowanie jest o wiele ważniejsze dla firm dużych niż dla małych.

Jeśli chodzi o małe firmy, to wiąże się to również z bardzo instrumentalnym traktowaniem komunikacji, prawie co druga firma poniżej 100 pracowników wskazuje na *podniesienie obrotów* jako jedno z podstawowych wyzwań stojących przed firmą jeśli chodzi o komunikację.



3. Bariery dla komunikacji

Firmy mogą w realizacji tych celów napotykać na różne bariery. Najczęściej badani wymieniali *brak odpowiedniej świadomości wśród pracowników* (40%), co jeszcze raz podkreśla wagę pracowników jako grupy docelowej, niedocenianej w działaniach komunikacyjnych, ale mogącej stanowić barierę. Ta bariera świadomościowa jest bardziej dostrzegalna w firmach z polskim kapitałem, co wiąże się z mniejszym przywiązywaniem wagi do komunikacji wewnętrznej w tych firmach.

Jako drugą w kolejności trudność wymieniano *brak jednoznacznej możliwości określenia efektu działań* (39%). Jest to generalna trudność w działaniach komunikacyjnych, gdzie bardzo dużo czynników ma wpływ na końcowy efekt. Trudność ta sprawia więcej kłopotów firmom małym. Wypełniający ankietę wskazywali również, że problemy stwarza *brak zinstytucjonalizowanych i sformalizowanych reguł uzgadniania działań komunikacyjnych* (35%), bardziej przeszkadzający firmom polskim, nie mającym wielu doświadczeń w tym obszarze. Dla organizacji non-profit jest to również jedna z najczęściej wskazywanych barier. W dalszej kolejności badani wymienili *małe zrozumienie dla roli komunikacji wśród menedżmentu* (31%), z czym często muszą się borykać osoby zajmujące się komunikacją. Z brakiem zrozumienia wiąże się problem *braku umiejscowienia komunikacji na płaszczyźnie zarządzania*, wskazany przez 25% ankietowanych. Co ważne, jest to najczęściej wymieniana trudność w grupie dużych firm, wskazywana przez połowę z uczestniczących w badaniach.

	Co może sprawić najwięcej trudności w realizacji działań komunikacyjnych? (badani mogli wybrać 3 odpowiedzi)	% wskazań (n=83)
1	brak odpowiedniej świadomości wśród pracowników	40%
2	brak jednoznacznej możliwości określenia efektu działań	39%
3	brak zinstytucjonalizowanych i sformalizowanych reguł uzgadniania działań komunikacyjnych	35%
4	małe zrozumienie dla roli komunikacji wśród menedżmentu	31%
5	trudności we współpracy pomiędzy poszczególnymi działami	25%
6	brak umiejscowienia zintegrowanej komunikacji na płaszczyźnie zarządzania	25%
7	niejasność określeniu celów do osiągnięcia	23%
8	brak działu/stanowiska/osoby odpowiedzialnej za zintegrowaną komunikację	22%
9	problemy wynikające z dywizjonalnych i ponadregionalnych struktur organizacyjnych	18%



4. Ważność instrumentów komunikacji

Badani byli także pytani o opinię na temat tego, w jakim stopniu różne instrumenty komunikacji nadają się według ich doświadczeń do budowania wizerunku firmy. Wypełniający oceniali każdy instrument w skali od 1 (w bardzo małym stopniu nadaje się do budowania wizerunku firmy) do 5 (w bardzo dużym stopniu nadaje się do budowania wizerunku firm). Najwyżej oceniono *public relations* (4,4), przy czym jest to instrument o wiele wyżej wartościowany przez duże firmy niż przez małe i nieco lepiej przez firmy zagraniczne niż przez polskie. Jako drugą w kolejności wymieniono *komunikację wewnętrzną* (3,9), która na pewno powinna być bardziej doceniona. Znaczenie komunikacji wewnętrznej jako instrumentu budującego wizerunek firmy jest bardziej doceniane w firmach większych. Duże firmy również lepiej oceniają *sponsoring*. Natomiast małe firmy wyżej sobie cenią instrumenty pozwalające na bezpośredni kontakt z odbiorcą: *sprzedaż osobistą* i *marketing bezpośredni*. Ścisłe powiązane jest to z instrumentalnym traktowaniem komunikacji przede wszystkim jako narzędzia podnoszącego obroty. Te dwa instrumenty szczególnie wysoko cenione są przez organizacje non-profit, co może być spowodowane m.in. tym, że dla tych instytucji są one mniej kosztowne niż pozostałe instrumenty.

	Prosimy określić, w jakim stopniu poniższe instrumenty komunikacji nadają się wg Państwa doświadczeń do budowania wizerunku firmy? (badani oceniali każdy instrument wg skali od 1 – „nadaje się w bardzo małym stopniu” do 5 – „nadaje się w bardzo dużym stopniu”)	Średnia punktowa
1	public relations	4,4
2	komunikacja wewnętrzna	3,9
3	events (imprezy dla klientów, inwestorów, itd.)	3,7
4	reklama	3,6
5	targi i wystawy	3,4
6	marketing bezpośredni	3,3
7	sponsoring	3,3
8	promocja sprzedaży	3,3
9	sprzedaż osobista	3,2
10	product placement (umieszczanie produktów firmy np. w filmach)	2,1

Jeśli chodzi o inne różnice pomiędzy firmami w zależności od kapitału, to firmy z kapitałem zagranicznym wyżej oceniają *promocję* i *events*, natomiast firmy polskie



bardziej cenią sobie *targi i wystawy*. Rola targów i wystaw jest chyba specyficzna dla polskich firm, wiąże się to z tradycją, gdy jedynie podczas targów można było obejrzeć jakiegokolwiek towary, nigdzie niedostępne. Zagraniczne firmy zdecydowanie wolą organizowanie *events*, czyli imprez dla klientów, inwestorów, itp. grup, gdzie jest większa szansa na bezpośrednie dotarcie do odbiorcy.

5. Ważność grup docelowych

Badani pytani byli również o to, które grupy docelowe są dla nich najważniejsze. Wypełniający mieli urangować swoje grupy docelowe, przy czym najważniejsza grupa docelowa miała przypisane 5 punktów, druga w kolejności – 4 punkty, piąta w kolejności – 1 punkt. Zgodnie z oczekiwaniami najważniejszą grupą docelową są klienci, na drugim miejscu wymieniono pracowników, dalej media, inwestorów/akcjonariuszy, społeczność lokalną i administrację. Okazało się, że dla dużych firm znacznie ważniejsi są pracownicy oraz media. Wzrost wielkości firmy wymusza zainteresowanie własnymi pracownikami jako grupą docelową. Zwiększa się także prawdopodobieństwo zainteresowania ze strony mediów, stąd przypisywanie im większego znaczenia. Ciekawe są różnice pomiędzy firmami polskimi oraz z kapitałem zagranicznym. Te drugie o wiele bardziej oceniają ważność społeczności lokalnej oraz administracji. Zapewne zależy im na dobrym wpisaniu się w polski krajobraz, zminimalizowanie efektu obcości, a także na chęci bycia „dobrym obywatelem”. Społeczność lokalna jest również ważna dla organizacji non-profit, co może wynikać z tego, że ich funkcjonowanie jest w dużej mierze zależne od aprobaty i przyjaznego nastawienia tejże grupy.

	Proszę podać, które z wymienionych grup docelowych są dla Państwa firmy najważniejsze? (badani przypisywali kolejność ważności grup docelowych, pierwsza w kolejności otrzymywała – 5 punktów, druga w kolejności – 4, piąta w kolejności – 1 punkt)	Średnia punktowa
1	klienci	4,1
2	pracownicy	2,7
3	media	2,4
4	inwestorzy/akcjonariusze	2,3
5	społeczność lokalna	1,8
6	administracja (urzędy państwowe)	1,8



6. Wnioski

Badania pokazują, że firmy w Polsce raczej nie traktują jeszcze komunikacji jako czynnika sukcesu, elementu podnoszącego wartość firmy. Komunikacja jest traktowana raczej instrumentalnie, często bez żadnej strategii. Często komunikacja jest ograniczana jedynie do sfery Corporate Design, a jeśli firma deklaruje, że posiada strategię komunikacji, to z dalszych odpowiedzi wynika, że brak jest koncepcji, jak tą strategię realizować.

Generalnie niedoceniana jest jedna z dwóch, obok klientów, kluczowych grup docelowych, a mianowicie pracownicy. Dostrzegane są problemy wynikające z małej świadomości pracowników co do komunikacji, ale niewiele firm stawia sobie cele dotyczące właśnie komunikacji wewnętrznej, w działaniach komunikacyjnych widać wyraźny nacisk na komunikację zewnętrzną.

Badane firmy wskazują też na problemy z organizacją działań komunikacyjnych. Wyraźnie brak jest tu doświadczeń i wzorców co do tego, jak zarządzać komunikacją. Wiadomo, że trzeba się komunikować, ale nie bardzo wiadomo jeszcze, w jaki sposób.

