

Piotr Bielawski

PUBLIC RELATIONS W STRUKTURZE ORGANIZACJI

*Możemy sobie pozwolić na utratę pieniędzy – nawet dużych,
lecz nie stać nas na utratę reputacji – ani krzty.*

W. Buffet¹

Wizerunek organizacji ma ogromne znaczenie dla powodzenia prowadzonych przez nią działań, niezależnie od ich charakteru. Utrata dobrej reputacji może prowadzić i najczęściej prowadzi do poważnych problemów firmy, również wówczas, kiedy sposób jej funkcjonowania nie daje podstaw do złych opinii. Niesprawiedliwy osąd, rozpowszechniona plotka, „fakt prasowy” mogą być równie dotkliwe, jak ujawnienie działania w złej wierze czy próba ukrycia prawdy niekorzystnej dla organizacji, a zatem chęć wprowadzenia w błąd opinii publicznej. Bardzo częstą przyczyną kłopotów wynikających z rozpowszechnienia opinii nieprawdziwej, trudnej do zdementowania jest nieporozumienie będące wynikiem braku profesjonalizmu, niestaranności pracowników instytucji zajmujących się informowaniem opinii publicznej. Czy można przeciwdziałać takim sytuacjom? Oczywiście tak. *Public relations* jest dziedziną, której domeną, jak się dość często mówi, jest budowanie wizerunku organizacji. Nie tylko jednak tworzenie wizerunku – zgodnego z sytuacją, jaka panuje w firmie – ale również jego ochrona: w kontaktach z szeroko rozumianym otoczeniem firmy m.in. przed mogącymi spowodować jego naruszenie nieprawdziwymi informacjami i błędną interpretacją faktów. Także wewnątrz organizacji nieuzasadnione obawy, plotki i fałszywe informacje mogą być przyczyną poważnych kłopotów. Od czego zależy dobry wizerunek organizacji? Nie wchodząc w szczegóły, należy wymienić dwa warunki:

- sposób działania organizacji, który daje podstawy do uzyskiwania dobrej reputacji,
- umiejętne prezentowanie opinii publicznej wizerunku przedsiębiorstwa.

Nawet prężnie działające firmy, dobrze radzące sobie w trudnych warunkach polskiej gospodarki, nie rozumieją sprawy wydawałoby się prostej: tego, że pozy-

¹ Cytat za: [Seitel 2003, s. 192].

tywne efekty, będące z definicji dziełem przypadku, muszą mieć charakter przejściowy. Pozytywne efekty organizacje osiągają niekiedy właśnie w kwestii postrzegania ich przez opinię publiczną. Taki wizerunek może być ukształtowany przez:

- sukces finansowy organizacji,
- markę jej produktów,
- przypadkową życzliwość przedstawicieli mediów itd.

Co się stanie, jeśli nastąpi kryzys wynikający np. z negatywnej opinii, która nie mając, co prawda, odzwierciedlenia w faktach, staje się powszechna? Czy organizacja, która nie stosuje technik PR w zarządzaniu, potrafi prowadzić skuteczne działania nie dopuszczające do takiej sytuacji i czy jest w stanie poradzić sobie, jeśli do niej dojdzie?

Public relations jest dziedziną zarządzania trudną do zrozumienia nawet dla wykształconego, inteligentnego menedżera. Poziom wiedzy statystycznego polskiego szefa nt. *public relations* należy ocenić negatywnie. Skłoniło mnie to do sformułowania następującej tezy: **jeżeli ktoś nie ma na temat jakiejś dziedziny żadnej wiedzy i zdaje sobie z tego sprawę, ma w danej dyscyplinie wiedzę zerową; natomiast jeśli na temat danej dziedziny nie wie nic, a jest przekonany o swojej kompetencji, ma wiedzę ujemną.**

Warto się zastanowić, jakie są tego przyczyny. Po pierwsze *public relations* – we współczesnym rozumieniu – jest dyscypliną młodą, a w Polsce znaną zaledwie od kilkunastu lat. Po drugie jałowe spory (przede wszystkim teoretyków oraz praktyków marketingu i PR) dotyczące miejsca *public relations* w hierarchii organizacji, a także relacji pomiędzy marketingiem i PR spowodowały ogromny zamęt pojęciowy. Po trzecie wreszcie trudne jest dla laika zrozumienie, dlaczego pojęcie *public relations* ma setki udokumentowanych, różniących się (pozornie zresztą w większości przypadków) definicji [Jabłoński 2000, s. 7-9].

Uboga do niedawna w Polsce literatura na temat PR dostępna dla studentów wyższych uczelni (zwłaszcza na tych kierunkach, z których przede wszystkim rekrutuje się kadra kierownicza) oraz rzadko przedstawiana problematyka *public relations* sprawiają, że tę dyscyplinę polscy menedżerowie znają ze słyszenia – w większości przypadków ich wiedza ogranicza się do znajomości samej jej nazwy². Jeśli zetknęli się z tą problematyką nieco głębiej, to dowiedzieli się na ogół tylko o narzędziach PR wykorzystywanych przez marketing. Decydują się na zatrudnienie osoby nazywanej specjalistą PR, najczęściej przyjmującą punkt widzenia komórki marketingu funkcjonującej już w firmie i umieszczając takiego pra-

² „Nie tylko zarządzający dużymi korporacjami, ale też prezesi lub właściciele małych i średnich firm, powinni traktować *public relations* jako element niezbędny do prowadzenia przedsiębiorstwa. PR powinni oni uważać za istotną część kierowniczych obowiązków, jednocześnie dążąc do tego, aby istniejący w tej dziedzinie potencjał był w pełni wykorzystany. Słaba znajomość zjawiska PR pokazuje, jak wiele dzieli polski rynek przedsiębiorstw i klientów od relacji łączących pracowników oraz szeroko rozumiane społeczeństwo z organizacjami na rynku zachodnim” [Szymańska 2001, s. 127].

cownika w jej strukturze – oczekują w wielu przypadkach, że taka osoba zajmie się *public relations* całej organizacji. To oczekiwanie także wynika z tego, że „słyszało się” o tym, iż PR zajmuje się wizerunkiem organizacji. Do menedżerów trafiają informacje i przykłady mówiące o tym, że *public relations* może być w firmie zorganizowane na różne sposoby. Umieszcza się więc specjalistę *public relations* najczęściej gdziekolwiek – nie tylko w komórce marketingu, ale również np. w kadrach lub administracji. Takie dziwaczne usytuowania PR w strukturze firmy zdarzają się nie tylko w Polsce, ale nie zmienia to faktu, że pożytek z takiego „sumienia korporacji” jest znikomy³. Ogromna liczba definicji PR, a zwłaszcza świadomość, że jest ich tak wiele sprawia, że menedżerowie dość szybko dochodzą do wniosku, że ta dyscyplina jest trudna do określenia i postępowanie wobec specjalisty PR może być dowolne. Warto się zastanowić, skąd bierze się aż tyle definicji PR i jakiego zjawiska jest to przejawem.

Przyjęcie określonego rozumienia, czym jest *public relations*, jest drogowskazem porządkującym działania specjalisty – ułatwia wykorzystanie naturalnych predyspozycji i wiedzy oraz zminimalizowanie skutków wad charakterologicznych, od których przecież nikt nie jest wolny. Własna definicja jest swoistego rodzaju wizytówką specjalisty PR. Dla osoby znającej branżę znajduje się tam pierwsza informacja, która dużo mówi o kwalifikacjach autora definicji.

Z punktu widzenia praktyka niezrozumiałe i absolutnie nieuzasadnione muszą być koncepcje łączenia marketingu i PR w jedną komórkę. Wskazują one na opaczne rozumienie zarówno marketingu, jak i *public relations*. Fakt, że marketing stara się korzystać z narzędzi typowych dla działań PR, nie oznacza przecież, że przejmuje jego funkcje – oznacza to tylko, że uznaje niektóre narzędzia PR za użyteczne dla swoich potrzeb. Kiedy PR korzysta z części instrumentarium innych dyscyplin, np. marketingu czy reklamy, nie zaczyna ich zastępować. Uważam za chybione zarówno pomysły podporządkowania *public relations* marketingowi, jak i marketingu PR. Sugestie o możliwości „złania się” marketingu i PR w jedną dyscyplinę odnotować należy jako koncepcję oryginalną z teoretycznego punktu widzenia, ale mało efektywną z punktu widzenia praktycznego [Rozwadowska 2002, s. 75-77].

Marketing i *public relations*, działając rzecz jasna dla dobra organizacji, patrzą na nią z różnych punktów widzenia – marketing zajmuje z oczywistych względów pozycję prosprzedażową⁴, PR, mając za zadanie skuteczne budowanie wizerunku organiza-

³ „Najsilniejsze działy *public relations* to te, których szefowie podlegają bezpośrednio prezesom. Zalety takiego rozwiązania są oczywiste, gdyż np. podległość szefa działu PR dyrektorowi finansowemu czy administracyjnemu mogłaby skutkować »filtrowaniem« przez nich informacji przekazywanych najwyższemu kierownictwu [Seitel 2003, s. 203].

⁴ Używam tego sformułowania z premedytacją, chcąc podkreślić, że bardzo niebezpieczne jest myślenie poprzez jeden, choćby aktualnie najważniejszy aspekt funkcjonowania firmy: np. produkcja jest oczywiście bardzo ważna. Pogląd, że jest w organizacji jedynym elementem istotnym, sprawiał w systemach, które przed kilkunastoma laty ks. J. Życkiński określał jako irracjonalne, że organizacja widziana

cji, zajmuje się wszystkimi aspektami działalności firmy – również tymi, które nie mają doraźnego wpływu na sprzedaż jej produktów. W pewnym uproszczeniu można więc powiedzieć, że zadaniem marketingu jest zwiększenie sprzedaży i utrwalenie dobrej marki produktów. *Public relations*, dbając o wizerunek organizacji, ma na uwadze przede wszystkim jej wiarygodność jako niezbędny parametr umożliwiający utrzymywanie i podnoszenie poziomu dobrej reputacji. Oczywiście jest więc, że PR powinno być uczestnikiem zarządzania organizacją [Biernat 2003, s. 402]. Te dwa punkty widzenia – marketingu i *public relations* – będą niekiedy powodowały sprzeczność interesów. Będzie to miało miejsce zwłaszcza w sytuacjach ocierających się o kryzys. Jeżeli np. intensywnie rozwijająca się firma, poważnie zaangażowana w inwestycje, znalazła się w sytuacji, kiedy z niezależnych od niej względów zaczyna brakować pieniędzy na pokrycie niezbędnych nakładów, a równocześnie zbliża się do progu rentowności, konieczne jest zintensyfikowanie wysiłków mających na celu sprzedaż usług czy produktów, które mogą zwiększyć wpływy z prowadzonej przez nią działalności. By to osiągnąć, trzeba wykorzystać m.in. wszystkie możliwości, jakie daje marketing. Jeśli równocześnie firmie zagraża brak odpowiednich uregulowań prawnych, które powinny znieść – wobec zmian w przepisach wprowadzonych w życie już po jej powstaniu – nieuzasadnione obciążenia na rzecz skarbu państwa (czy jakieś inne), konieczne są działania, które w pewnym stopniu mogą przejściowo naruszyć wizerunek organizacji, ale równocześnie będą dzwonkiem alarmowym dla decydentów. Te działania musi podjąć PR, mając świadomość, że mogą one wpłynąć negatywnie – na pewien czas – na poziom tak ważnej dla firmy sprzedaży, a nawet prowadzić do utraty części klientów. Firma w danym momencie jest stabilna finansowo – to prawda – i można to o niej publicznie powiedzieć. Równocześnie zagraża jej realne niebezpieczeństwo, które może przekreślić dotychczasowe osiągnięcia. To też jest prawda, której organizacja nie powinna ukrywać przed opinią publiczną, by zachować wiarygodność, a także po to, by mieć pewien wpływ na decyzje, które powinny zapaść w określonym czasie⁵. Nie da się jednak równocześnie przekazać tych dwóch informa-

poprzez tylko jedno z pól jej aktywności popadała w tarapaty: w Polsce, na szczęście, taki sposób myślenia o gospodarowaniu – ze względu na przyjęty priorytet – określa się jako „proprodukcyjny”.

⁵ Z taką sytuacją zetknąłem się wielokrotnie. Między innymi w Telefonii Dialog SA, gdzie marketing właśnie rozpoczynał kampanię mającą na celu sprzedaż usług w oparciu na już istniejącej infrastrukturze. Firma zbliżała się w tym czasie do osiągnięcia zysku, możliwości samodzielnego spłacania dużego zadłużenia (ok. 1,5 mld zł) i osiągnięcia zdolności kredytowej. Kampania marketingowa, jako jeden z najistotniejszych argumentów, które miały skłonić klientów do korzystania z usług Dialogu, eksponowała stabilność finansową firmy, ale przed TD SA stało poważne zagrożenie – podobnie jak przed innymi niezależnymi operatorami obecnymi najdłużej na polskim rynku telekomunikacyjnym. W momencie, kiedy Telefonii Dialog uzyskała koncesję, obowiązywały ogromne opłaty za takie zezwolenie na działalność telekomunikacyjną, których wysokość ustalono w drodze licytacji pomiędzy potencjalnymi operatorami – w zamian za wysokie opłaty koncesyjne ustawodawca zagwarantował operatorom, że na ich obszarach działania będą konkurowali praktycznie wyłącznie z TP SA (tzw. zasada duopolu). Modyfikacja prawa telekomunikacyjnego zniósła opłatę koncesyjną dla nowych podmiotów wchodzących na ten rynek. Zniósł również przy-

cji bez narażenia się na ryzyko, że wydadzą się one opinii publicznej niespójne lub kłamliwe. Wyjaśnienia musiałyby być bardzo skomplikowane. Eksplikacje wchodzące w materię sprawozdawczości finansowej, niezrozumiałe także dla większości dzienni-

wilej zapisany w umowie, mówiący operatorom działającym na podstawie koncesji: przez kilkanaście lat jedynym waszym konkurentem na waszych obszarach będzie tylko jeden operator. Powstał więc stan nierównowagi pomiędzy operatorami, a wysokie opłaty koncesyjne mogły grozić zachwianiem finansów spółek i doprowadzić do upadłości największych operatorów niezależnych takich, jak Dialog, El-Net czy Netia. Operatorzy nie zdecydowali się na drogę prawną. Zarówno rząd, jak i parlament zdawał sobie sprawę z konsekwencji takiej perspektywy. Właściwie wszyscy aktorzy sceny politycznej zgadzali się, że sytuacja ta musi zostać rozwiązana. Było tylko jedno realne zagrożenie, że na skutek uwikłania w sejmowe awantury parlament nie zdąży na czas uchwalić ustawy zmieniającej prawo telekomunikacyjne w taki sposób, by przywrócić stan równowagi na rynku oraz zlikwidować zagrożenie upadłością najważniejszych, niezależnych operatorów. Obowiązujące do końca 2002 r. prawo telekomunikacyjne nie przewidywało możliwości ponownego odroczenia opłat koncesyjnych. Jeśli nie zostałoby ono zmienione, opłaty te 1 stycznia 2003 r. stałyby się „wymagalne”, a firmom telekomunikacyjnym nie pozostałoby nic innego, jak ogłoszenie upadłości. W tej sytuacji Dialog kilkakrotnie w drugim półroczu 2002 r. wypowiadał się publicznie na temat tego zagrożenia. W swoich wypowiedziach dla mediów ówczesna prezes Dialogu mówiła o tym w sposób otwarty – podkreślając, że nie tylko „wola polityczna” ma tutaj znaczenie, ale również czas. Oczywiście mieliśmy świadomość tego, że pokazywanie zagrożenia ma negatywny wpływ na wizerunek firmy. Wiedzieliśmy równocześnie, że mówiąc o istniejącym niebezpieczeństwie, zyskujemy w oczach opinii publicznej wiarygodność, a także wpływamy w jakimś stopniu na postępowanie parlamentarzystów. Wiedzieliśmy także, że wiarygodność umożliwi nam nie tylko zlikwidowanie uszczerbków wizerunku naszej organizacji w ciągu kilku najbliższych miesięcy, ale wręcz go poprawi. Byliśmy przekonani, że, także na skutek działań operatorów niezależnych, sprawa ustawy znajdzie pomyślny finał. Nie miałem najmniejszych wątpliwości, że kiedy zgodnie z prawdą będziemy informować o zagrożeniu zyskamy w opinii publicznej na wiarygodności. Nasze późniejsze zapewnienie, że niebezpieczeństwo minęło musiało być w tym kontekście przyjęte z zaufaniem – i tak się stało. Z mojego punktu widzenia (pełniłem wtedy funkcję dyr. ds. informacji i rzecznika prasowego Dialogu) najistotniejsze dla firmy były działania mające na celu przyspieszenie prac legislacyjnych nad ustawą. Wychodząc z tych samych założeń, podobnie postępowały Netia i El-Net. Chodziło tu także o wytworzenie wokół tego problemu określonej atmosfery za pomocą mass mediów, ale – co należy podkreślić – nie tylko mediów. Zgodnie z przyjętą procedurą wszystkie materiały, które trafiały do mass mediów, musiały być akceptowane m.in. przez rzecznika – również treść płatnych ogłoszeń prasowych. W reklamie prasowej, którą otrzymałem do zaopiniowania, znalazłem hasło: firma stabilna finansowo, które skreśliłem. Należało się liczyć z tym, że w momencie, kiedy mówimy publicznie o możliwości upadłości niezależnych operatorów, gdyby prawo telekomunikacyjne nie zostało zmienione, takie hasło może być odebrane jako kłamliwe. Nowy wiceprezes ds. marketingu pominął moją uwagę i nie zapytał o argumenty. W odstępie dwóch dni, na przełomie listopada i grudnia 2002 r., w prasie ukazała się moja wypowiedź, w której odpowiadałem na pytanie dziennikarza na temat konsekwencji opieszałości legislacyjnej dla Dialogu i reklama, w której firma zapewniała o swojej doskonałej kondycji finansowej. To, iż nie ponieśliśmy bolesnych konsekwencji takiego dysonansu, zawdzięczaliśmy chyba tylko faktowi, że większość ludzi nie studiuje zbyt uważnie treści reklam. Marketing sygnalizował swoje niezadowolenie z mojej wypowiedzi, która zaniepokoiła kilku klientów instytucjonalnych i utrudniła rozmowy z nowymi. Ustawa została uchwalona w końcu 2002 r. i niebezpieczeństwo przestało istnieć. Minał także niepokój klientów, których skutecznie (jako firma otwarta, sygnalizująca także swoje problemy) mogliśmy poinformować, że w nowej sytuacji prawnej Dialogowi nie grożą nadmierne obciążenia finansowe na rzecz skarbu państwa.

karzy „pośredniczących” w kontakcie firmy z opinią publiczną, będą czytelne tylko dla specjalistów: dziennikarzy kierujących swoje informacje do biznesu (Reuters, Dow Jons, „Rzeczpospolita”) oraz analityków. Informacje wychodzące z firmy muszą być spójne w percepcji przeciętnego odbiorcy – mówienie prawdy jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Sprawienie wrażenia, że mówimy nieprawdę jest tak samo bolesne w konsekwencjach, jak kłamstwo, które się wydało.

Seitel, przedstawiając różnice zakresu zadań marketingu i PR, stwierdza, że domeną marketingu są produkty, a *public relations* zajmuje się marketingiem firmy. Nie wdając się w niuanse filologiczne, warto się zastanowić nad właśnie taką propozycją rozgraniczenia zakresu działania obu dyscyplin właśnie w aspekcie komunikacyjnym. Jest przecież oczywiste, że środowisko *public relations* z wielu względów reaguje dość „alergicznie” na definiowanie ich dyscypliny poprzez słowo „marketing”. Należy jednak sądzić, że Seitel – przechodząc do porządku dziennego nad koncepcjami Kotlera i innych przywoływanymi przez niego specjalistów zajmujących się marketingiem – na swój sposób chce tłumaczyć pojęcie marketingu zintegrowanego. Marketing zintegrowany w kontekście jego kategoriicznych stwierdzeń dotyczących umieszczenia komórki PR w organizacji, a przede wszystkim zakresu jej działania [Seitel 2003, s. 190], to nic innego, jak tylko bezwzględnie słuszne pragnienie dotyczące sprawnego zarządzania firmą. Stwierdzenie, że poszczególne działy powinny ze sobą współpracować dla dobra organizacji, a nie rywalizować między sobą, wydaje się banalne [Rozwadowska 2002, s. 313]. Jednak faktem jest, że taka rywalizacja ma miejsce i że czasami bywa agresywna.

Obok omawianego sporu kompetencyjnego i hierarchicznego pomiędzy *public relations* a marketingiem, PR – **jeśli spełnia dobrze swoją funkcję sumienia korporacji** – popada w konflikty z działem kadr (zajmując się komunikacją wewnętrzną), z działem prawnym (kiedy przekonuje, że droga prawna w dochodzeniu racji zaszkodzi wizerunkowi organizacji, a sprawa nie jest zbyt ważna), z działem produkcji (kiedy zauważa, że jakość produktu nie odpowiada sposobowi przedstawiania jego wartości), z działem finansowym (kiedy oponuje przeciwko przedstawianiu „papierowego” wyniku finansowego), a także od czasu do czasu z kierownictwem firmy (kiedy przedstawia diagnozę psującą dobre samopoczucie zarządzających) [Klas 1997, s. 57; Seitel 2003, s. 527 (pkt 9), 530 (pkt 4)].

Ewa Pluta przytacza wyniki badań, według których tylko 5% firm w Polsce ma komórki *public relations* podporządkowane bezpośrednio zarządowi, niespełna 3,5% organizacji przeprowadza kampanie wizerunkowe, a tylko 2,3% prowadzi działania antykryzysowe [Pluta 2001, s. 182-184]. Barbara Rozwadowska stwierdza, że nazwa firmy (a więc wizerunek, który jest z nią kojarzony) stanowi w niektórych przypadkach nawet 80% wartości organizacji [Rozwadowska 2002, s. 199].

W Polsce po akcesji do Unii Europejskiej polskie przedsiębiorstwa zaniedbują stosowanie narzędzi, które mogą mieć poważny wpływ na ich wartość i powodzenie na rynku. Ta niefrasobliwość w wielu wypadkach będzie decydowała o ich

losie, kiedy rozpoczną rywalizację z firmami mającymi wypracowany wizerunek i stosującymi techniki zarządzania lekceważone przez polskich menedżerów, a przecież ze względu na używane techniki oraz filozofię działania dobrze funkcjonującej komórki PR mogą sięgać nawet bardzo daleko i mieć znaczny wpływ na sukces firmy na nowym dla niej rynku [Ociepka 2002, s. 205-207].

Jedną z przyczyn, dla których specjaliści PR uważają, że nie należy łączyć komórki *public relations* z marketingiem, jest potrzeba stworzenia warunków, w których osoba reprezentująca firmę jako szef PR „znajdzie się poza podejrzeniem”⁶. Budżet komórki PR powinien być wyraźnie oddzielony od funduszy, zazwyczaj wielokrotnie większych, którymi dysponuje marketing. Chroni to w pewnym stopniu firmę (zwłaszcza na średnich szczeblach zarządzania) przed pokusą wybrania drogi na skróty, czyli zawierania z mediami transakcji wiązanych; np.: my wam dajemy tak naprawdę niepotrzebną nam reklamę – wy na stronach redakcyjnych zamieszczacie tekst zgodny z naszymi życzeniami. Takie i inne korupcyjne w swej istocie praktyki stosowane są niestety dość powszechnie. Nie przynoszą one w dłuższej perspektywie korzyści organizacji, ponieważ jakość publikacji tworzonych „na zamówienie” zazwyczaj nie jest wysoka i ma tym samym niską wiarygodność. Zwłaszcza w przypadku dużych organizacji informacja o takim procederze szybko staje się tajemnicą poliszynela i narusza wizerunek firmy.

Kim jest osoba nazwana specjalistą ds. PR i związana z działem marketingu w oczach dziennikarzy? Przyjmijmy, że możliwe – bo istniejące w praktyce – są trzy możliwości takiego związku:

- szef marketingu ma w swoim dziale pracowników zajmujących się PR – jest więc przynajmniej w pewnym stopniu postrzegany jako osoba zajmująca się również *public relations*,
- specjalista ds. PR zatrudniony w dziale marketingu,
- szef PR, któremu podlega marketing – jest więc postrzegany jak osoba, która zajmuje się także marketingiem.

W opinii środowiska dziennikarskiego, nie bez przyczyny marketing stosuje na dużą skalę upiększanie rzeczywistości (najlepszy produkt, najwyższa jakość, najniższa cena itd.). Przedstawiciel firmy związany z marketingiem w kontaktach z dziennikarzami jest postrzegany jako osoba, której zadaniem jest oczywiście działanie na rzecz dobrego wizerunku organizacji (marki produktu), ale informacje przez niego udzielane są przyjmowane jako mało wiarygodne.

⁶ „Coraz popularniejsza staje się taka organizacja działalności, w której dyrektor działu *public relations* podlega bezpośrednio naczelnemu dyrektorowi wykonawczemu. O ile dział marketingu zajmuje się promowaniem produktu, o tyle dział *public relations* ma za zadanie promowanie całej organizacji. Nie znajduje uzasadnienia podporządkowanie dyrektora ds. *public relations* np. szefowi marketingu, gdyż w takim wypadku zadania *public relations* zostałyby zrównane z promowaniem produktu, a to zasadnicza różnica” [Seitel 2003, s. 191].

W moim przekonaniu działania marketingu czy reklamy nie muszą oznaczać nadinterpretacji rzeczywistej jakości i wartości oferowanego produktu czy usługi. Innym problemem jest oczywiście postrzeganie wiarygodności informacji przekazywanych przez marketing i, rzecz jasna, przyczyny, dla których ta dyscyplina ma taki *image*. Faktem jest, że połączenie obu dyscyplin obniża wiarygodność informacji przekazywanych przez organizację w relacji przedstawiciel firmy–dziennikarz⁷. Problem wiarygodności informacji przekazywanych technikami marketingowymi i reklamowymi został zauważony już dawno. Zainteresowanie marketingu *public relations* jest podyktowane poszukiwaniem drogi (techniki), która umożliwi uzyskanie zaufania opinii publicznej (klientów organizacji).

Nie bez przyczyny najpoważniejsze wydawnictwa prasowe separują od części redakcyjnej działu reklamy i marketingu (podobną praktykę stosuje część mediów elektronicznych). Nie bez powodu redakcje wprowadzają własne kodeksy etyczne, które z jednej strony mają strzec rzetelności dziennikarskiej, z drugiej mają być jednym ze świadectw tej rzetelności, a tym samym narzędziem do budowania wizerunku pisma czy stacji. Zwłaszcza dziennikarze z tych redakcji rozumieją przyczyny, dla których w takich firmach wprowadza się ten podział: jest on podyktowany chęcią zabezpieczenia się przed „transakcjami związanymi” i ich konsekwencjami⁸. Rozumieją także niebezpieczeństwa, jakie niesie w organizacjach, z który-

⁷ „Jakikolwiek byłoby umiejscowienie specjalistów *public relations* w strukturze organizacyjnej, warto zadbać o to, aby w miarę możliwości zajmowali oni pozycję niezależną. Nie chodzi przy tym o status bądź prestiż tych osób, ale o zwykłą funkcjonalność. Gdy zadania PR ukryte są pod szyldem promocji, to przekazywane do prasy informacje tracą często na swej wiarygodności. Dziennikarze nie traktują ich jako obiektywnych doniesień, lecz jako reklamę, za którą oczekują stosownej opłaty (zgodnej z taryfą opłat za miejsce reklamowe). Jeśli natomiast będą rozmawiali z rzecznikiem prasowym, specjalistą *public relations* bądź członkiem zarządu do spraw PR, ich nastawienie może być zupełnie inne. Sprzyja to nawiązaniu współpracy, która nie byłaby obciążona uprzedzeniami” [Rozwadowska 2002, s. 314].

⁸ Te zabiegi niestety nie pozwalają uniknąć wszystkich niebezpieczeństw, jakie niesie ze sobą agresywna akwizycja. W Polsce w latach dziewięćdziesiątych działali przedstawiciele agencji reklamowych, które obsługiwały najpoważniejsze światowe tytuły. Rozpoczynali swoją pracę w Polsce od uzyskania listów rekomendacyjnych od ministrów i innych ważnych osobistości w państwie. Były to listy, które rekomendowały redakcje np. „Paris Match”, dla których te agencje pracowały. Jeden z takich listów, który widziałem, był podpisany przez prezydenta RP. Taki dokument był wykorzystywany jako przepustka – skuteczna przede wszystkim w firmach z udziałem skarbu państwa. Niezależnie od tytułu, jaki reprezentowała tego typu agencja, jej działanie było standardowe: w firmie pojawiali się dwoje ludzi, którzy przedstawiali się tytułem pisma – najczęściej atrakcyjna kobieta, która sprawiała wrażenie asystentki-tłumaczki towarzyszącej dziennikarzowi. Zwracali się z prośbą o przeprowadzenie wywiadu z szefem organizacji. Od strony profesjonalnej dziennikarz w trakcie takiej rozmowy reprezentował bardzo wysoki poziom i znakomite przygotowanie merytoryczne. Po zakończonym wywiadzie do akcji wkraczała „asystentka” i dopiero wówczas okazywało się, że jest to wywiad sponsorowany: proponowana cena oscylowała w granicach 40-70 tys. dol. W takim spotkaniu uczestniczyłem tylko jeden raz i potem do „mojego” prezesa tego rodzaju akwizytorzy nie mieli dostępu. Ale spotkałem się później z kilkoma agencjami, które udawały, że reprezentują znaną redakcję. Rozmawiałem na ten temat z biurem prasowym prezydenta RP, pytając, czy wiadomo im, w jaki

mi się kontaktują, łączenie PR i marketingu w jeden dział. Oczekują, że z nimi będzie się kontaktował odpowiednio uplasowany w firmie specjalista PR (równocześnie pełniący funkcję rzecznika prasowego)⁹. Są przekonani również o tym, że z działami reklamy w ich wydawnictwach powinien kontaktować się wyłącznie przedstawiciel marketingu lub reklamy. Płatna obecność w mediach powinna być wyraźnie oddzielona od obecności uzyskiwanej podczas kontaktów z dziennikarzem – musi mieć to odzwierciedlenie również w strukturze firmy: m.in. jako świadectwo czystości intencji w jej kontaktach z mediami.

Sposób funkcjonowania osoby zajmującej się *public relations* ma ogromne znaczenie nie tylko dla skuteczności jej kontaktów z mass mediami. Determinuje on także wszystkie inne działania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Ranga specjalisty PR w hierarchii organizacji i ewentualne umieszczenie go w dziale zajmującym się również innymi dziedzinami będzie wpływać na jego wizerunek wewnątrz i na zewnątrz firmy. Silna pozycja specjalisty PR jest niezbędna do właściwego wypełniania powierzonych mu obowiązków¹⁰.

sposób te rekomendacje są wykorzystywane. Nie wiedzieli. W związku z tym zadałem pytanie: czy uważacie, że potrzebne nam jest polecenie tytułu, którego brzmienie otwiera wszystkie drzwi – i zrelacjonowałem proceder uprawiany przez rzekomych dziennikarzy prestiżowych redakcji. Drugiego listu polecającego z podpisem prezydenta już nie widziałem. Natomiast nieco później pod takim pismem zobaczyłem podpis kolegi, który sprawował ministerialną funkcję. On również nie wiedział, w jakim celu może być wykorzystywany niewinnie wyglądający list rekomendacyjny. Był szczerze oburzony, ale dopiero w trakcie rozmowy ze mną zdał sobie sprawę z faktu, że rekomendacja dla jednego z najbardziej znanych pism na świecie skierowana do KGHM nie była potrzebna – gdyby przedstawiciel tej redakcji chciał się z nami skontaktować, zrobiłby to sam.

⁹ Szef PR właściwie nie potrzebuje dodatkowego tytułu rzecznika prasowego. Ten drugi tytuł traktuję, przede wszystkim, jako ukłon w stronę środowiska dziennikarskiego, czyli sygnał, że firma przywiązuje ogromne znaczenie do kontaktów z mediami. Uważam, że funkcja rzecznika prasowego jest nierozdzielnie związana z osobą kierującą komórka PR. Taka, moim zdaniem, powinna być reguła, ale są również od niej odstępstwa. Przez kilka lat dyr. PR w Polkomtelu (GSM+) był Jerzy Milewski. Jego zastępcą był wówczas Leszek Kamiński pełniący funkcję rzecznika prasowego firmy. Był to wyjątkowo zgrany tandem i w tym przypadku rozdzielenie funkcji przynosiło znakomite rezultaty. Było to związane zarówno z cechami charakteru obu panów, jak z ich kompetencjami. W kontaktach z nimi odczuwałem sporą satysfakcję zawodową. Na marginesie warto dodać, że komórka PR w Polkomtelu liczyła wówczas kilkanaście osób. Ten brak „oszczędności” przynosił firmie ogromne profity – z finansowymi łącznie.

¹⁰ Ze środowiska *public relations* w Polsce dobiega ciągle postulat podniesienia rangi tej specjalności w organizacjach. Stawia się często zarzut: czy nie jest to przypadkiem przejaw megalomanii tej grupy zawodowej? Dane, według których w Polsce zdecydowana większość osób nazywanych specjalistami ds. PR jest zatrudnionych w działach marketingu, najczęściej na podrzędnych stanowiskach, skonfrontowane z zakresem zadań, jaki powinno mieć profesjonalnie prowadzone PR (komunikacja wewnętrzna, kontakty z mediami, komunikacja antykrzysowa i podczas kryzysu, lobbying, kontakty międzykulturowe itd.), prowadzi do wniosku, że „postulat” jest przejawem starań o odpowiednie warunki (m.in. poprzez właściwe umieszczenie PR w strukturze organizacyjnej) zapewniające tym działaniom skuteczność, a nie, jak się niekiedy mówi, przejawem frustracji środowiska. Por. [Szymańska 2001, s. 131-138].

To prawda, że marketing zaczyna działać w perspektywie dłuższej niż przed kilkunastoma laty; to prawda, że wprowadzono pojęcie marketingu strategicznego; to prawda, że coraz więcej specjalistów zajmujących się marketingiem zdaje sobie sprawę z faktu, że ich działania są o wiele skuteczniejsze i trwalsze, jeśli ich akcje promocyjne zawierają informacje zgodne z faktyczną jakością oferowanych produktów lub usług. Oznacza to jednak tylko tyle, że prawa rynku wymuszają rzetelność informacji – nie może to z pewnością prowadzić do wniosku, że następuje zjawisko łączenia się dwóch różnych dziedzin zarządzania [Hiam 1999, s. 154].

W moim przekonaniu zatrudnienie jedyne w firmie specjalisty PR w dziale marketingu – jak to się zazwyczaj w Polsce dzieje – oznacza, najczęściej nieświadomą, decyzję o rezygnacji z wykorzystania PR jako dziedziny zarządzania. Może oczywiście nastąpić korzystne rozszerzenie instrumentarium stosowanego przez dział marketingu, ale nie zmienia to faktu, że taki specjalista PR będzie musiał przyjąć wyłącznie optykę prosprzedażową. Twierdzę, że to może, ale nie musi, oznaczać zwiększenia możliwości marketingu. Często zdarza się tak, że marketing – podobnie jak kierownictwo firmy – nie ma wiedzy i umiejętności, by wykorzystać specjalistę PR zgodnie z posiadanymi przez niego kwalifikacjami. W takiej sytuacji staje się on najczęściej jeszcze jednym członkiem tego działu otrzymującym do wykonania zadania podobne do pozostałych pracowników.

Nie sposób budować dobrego wizerunku firmy w jej otoczeniu jeśli nie prowadzi się równoczesnych działań, które mają doprowadzić do sytuacji, w której członkowie organizacji nie będą jej rzecznikami w swoim środowisku. Komunikacja wewnętrzna jest narzędziem, które ma m.in. budować wizerunek organizacji w jej wnętrzu. Niebywale istotne jest to, w jaki sposób swoją firmę postrzegają szeregowi pracownicy. Ich opinia przekazywana rodzinie i znajomym ma wysoką wiarygodność – albo będzie wspierała nasze działania na rzecz dobrej reputacji firmy, albo będzie je skutecznie niweczyła. Z tego właśnie względu komunikacja wewnętrzna powinna być podstawą (punktem odniesienia) do innych działań PR. Komórka *public relations* powinna, budując system komunikacji wewnętrznej, współpracować z działem personalnym, którego działania, w związku z pełnioną przezeń funkcją, przede wszystkim skierowane są do wnętrza organizacji. Zdarza się niekiedy, że zadania budowania systemu komunikacji wewnętrznej są powierzane komórce ds. kadr. Powoduje to – jeśli w firmie funkcjonuje także dział PR lub rzecznik prasowy – rozproszenie działań informacyjnych. Natomiast podporządkowanie PR działowi kadr ma dokładnie takie same konsekwencje, jak umieszczenie PR w marketingu [Rozwadowska 2002, s. 19, 324; Bielawski 2002, s. 173].

Właściwie umieszczona w strukturze organizacji komórka PR powinna, jeśli jej szef nie jest członkiem zarządu, podlegać bezpośrednio prezesowi organizacji. W zakres jej obowiązków powinno także wchodzić udzielanie pomocy innym działom, np. kadrom, marketingowi, prawnikom itd. Sprawnie funkcjonujący dział PR powinien doprowadzić do sytuacji, w której zatrudnianie specjalisty PR w innej ko-

mórcie będzie zbędne. Dobrze ułożona współpraca z marketingiem musi zapewnić PR konsultacje i kontakty w sytuacji podejmowania kampanii wizerunkowej przy użyciu technik marketingowych i reklamowych. Marketing także powinien otrzymać pomoc, jeśli istnieje potrzeba zastosowania technik PR na jego potrzeby. Dobra współpraca obu działów będzie skutkować m.in. racjonalizowaniem wydatków marketingu, ponieważ niektóre jego zadania mogą być zrealizowane skuteczniej i taniej z zastosowaniem instrumentarium *public relations* (np. informacja dziennikarza na stronach redakcyjnych, którą może w określonej sytuacji zapewnić PR, przyniesie lepszy skutek niż tekst sponsorowany).

Podstawowym problemem w Polsce i w krajach o podobnych uwarunkowaniach jest to, w jakim miejscu w hierarchii organizacji i w jakich relacjach z innymi działami zostanie umieszczony specjalista PR (oczywiście jest to problem dotyczący także wszystkich innych dyscyplin – tzw. schemat organizacyjny powinien być odzwierciedleniem ich wagi) [Pluta 2001, s. 189]. Chodzi przede wszystkim o to, by jego pozycja w firmie nie pozostawała w rażącej dysproporcji z oczekiwaniami kierownictwa dotyczącymi jego pracy. Nie jest prawdą często słyszane stwierdzenie, że osoba kompetentna poradzi sobie bez względu na to, czy w hierarchii zajmuje pozycję młodszego referenta, czy dyrektora najwyższej rangi. Kto ma sobie uświadamiać bardziej niż specjalista PR wartość „techniczną” sztytu, jakim jest tytuł, a także miejsca w strukturze organizacji oraz zależności pomiędzy poszczególnymi działami. Należy zapytać w tym miejscu, czy tak samo funkcjonuje szef p.o. jak powołany prezes czy dyrektor – a przecież formalnie w jednej i drugiej sytuacji ma te same uprawnienia. Porażki zawodowe niektórych specjalistów PR – w mojej opinii najwyższej próby – wynikały z tego, że akceptowali dysproporcję pomiędzy oczekiwaniami wobec nich ze strony kierownictwa firmy a swoim statusem w organizacji. Z czasem – kiedy minął „urok nowości”¹¹ – byli przez swoich szefów traktowani zgodnie ze swoim formalnym statusem i pobieranym wynagrodzeniem.

W strukturze organizacji powinien być zachowany stan równowagi, który będzie wskazywał na znaczenie poszczególnych dziedzin zarządzania dla funkcjonowania firmy. W przypadku marketingu i PR komórki te powinny się znajdować na jednym poziomie w hierarchii firmy, by uniknąć prób zdominowania jednej przez drugą. Tak czy inaczej, w przypadku sporu wynikającego z różnej optyki obu działów rozstrzygnięcia powinny zapadać na forum zarządu organizacji.

¹¹ W momencie, kiedy do firmy przyjęty jest nowy pracownik, staje się on przedmiotem szczególnego zainteresowania. Im wyżej jest umieszczony w hierarchii organizacji, tym zaciekawienie nową osobą jest większe. Wyjątkowo duże zainteresowanie poświęcane jest specjalistom PR – bo reprezentują dziedzinę, o której niewiele wiadomo. Są też „rozdawcami dóbr” – bo przecież to oni mają w rękach kontakty z mass mediami. Czas, kiedy działa „urok nowości”, powinno się wykorzystać do promocji swojej funkcji w firmie i dziedziny, jaką się reprezentuje. Trzeba równocześnie zdawać sobie sprawę z faktu, że ustalenia – zajmujesz, co prawda, niskie stanowisko, ale twoje kompetencje i wpływ na bieg wydarzeń będą o wiele większe niż wskazuje na to miejsce w oficjalnej strukturze – szybko przestają być obowiązujące. Pozostają oczekiwania, których nawet dobry specjalista może nie zaspokoić w takich warunkach.

Literatura

- Bielawski P., *Public relations – zarządzanie informacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 937, Nauki Humanistyczne 7, red. J. Jarco, AE, Wrocław 2002.
- Biernat J., *Public relations, czyli zarządzanie przestrzenią organizacji*, [w:] *Public relations – materiały z II Kongresu PR*, red. D. Tworzydło, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003.
- Black., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Hiam A., *Marketing*, IDG Books Worldwide, Warszawa 1999.
- Jabłoński W., *Public relations – łącz i zarządzaj*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG w Warszawie, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000.
- Klas T.G., *Public relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997.
- Ociepka B., *Komunikowanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002.
- Pluta E., *Public relations – moda czy konieczność? – Teoria i praktyka*, Twigger, Warszawa 2001.
- Rozwadowska B., *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002.
- Seitel F.P., *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Szymańska A., *Aspekty organizacyjne public relations*, [w:] *Public relations na tle problemów zarządzania*, red. Z. Knecht, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław 2001.

PUBLIC RELATIONS IN THE STRUCTURE OF THE ORGANIZATION

Summary

In order to make the public relations a fully useful tool for the organization it is necessary to place properly the PR department within its structure. PR department – when its manager is not a member of the Board – should directly be subordinated to the company's president. Placing the PR in the ale marketing, personnel management or administration department, means mostly unconscious decision about giving the information management (PR) up. In such a situation we have only the usage of PR techniques as supportive means for other management disciplines. Marketing and PR department should be placed on the same level of the company structure in order to avoid the domination of one of them. The scope of the PR director should also include the “service” for other departments like personnel management, marketing or legal departments. Efficient PR department ought to create the situation when employing the PR specialist in other departments is not necessary.