



PUBLIC RELATIONS

TO NIE FANABERIA. TO WYNIK CHŁODNEJ KALKULACJI

Z Ewą Kumorek-Fedor, dyrektor zarządzającą Value Communication Sp. z o.o., rzecznik prasową Polnord SA rozmawiała Katarzyna Mazur

Czy public relations to „zabawa” tylko dla dużych i bogatych przedsiębiorstw?

Uważam, że obszar public relations w ogóle nie powinien być rozpatrywany jako kaprys zarządzających dużymi przedsiębiorstwami. Jest dla przedsiębiorstwa tym, czym koła dla auta. Nie da się prowadzić działalności gospodarczej bez utrzymywania relacji z otoczeniem. Faktem jest, że czasem definicję public relations słyca się do aranżowania artykułów i wywiadów w prasie czy telewizji. To jednak tylko mały element jednego z modeli public relations, w dodatku raczej przestarzałego.



EWA KUMOREK-FEDOR

Dyrektor zarządzający Value Communication Sp. z o.o., rzecznik prasowy Polnord SA, menedżer z wieloletnim doświadczeniem w branży mediów i na rynku kapitałowym. Stworzyła od podstaw Dział Szkoleń w Parkiet Media (2005 r.), zorganizowała i prowadziła w latach 2006–2009 Sekcję Konferencji i Szkoleń Presspubliki (wydawcy m.in. „Rzeczpospolitej” i „Życia Warszawy”). W latach 2009–2012 kierownik, a następnie dyrektor Działu Konferencji i Szkoleń Presspubliki, kierująca pracą kilkunastoosobowego zespołu. W 2012 r. dyrektor zarządzający w Instytucie Rynku Kapitałowego z Grupy Kapitałowej GPW S.A. W latach 2012–2013 dyrektor marketingu i sprzedaży w J.W. Construction Holding SA. Ukończyła kurs maklera papierów wartościowych, kurs analityka giełdowego oraz szkolenia z zakresu autoprezentacji w mediach. Współtwórca wielu projektów edukacyjnych oraz konferencji branżowych. Realizowała liczne projekty z zakresu komunikacji dla przedsiębiorstw reprezentujących wszystkie gałęzie gospodarki, w tym podmiotów notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Public relations jest wbudowane w zarządzanie przedsiębiorstwem. Czy prowadzimy mały sklep warzywny, czy międzynarodową korporację, musimy komunikować się z otoczeniem: z władzami lokalnymi, urzędami, klientami, dostawcami itd.

Polscy przedsiębiorcy dość powoli przekonują się do konieczności komunikacji i działań PR-owych. Skąd bierze się przeświadczenie, że na PR szkoda pieniędzy?

Wynika to z wielozadaniowości polskich przedsiębiorców, którzy w ręku skupiają wiele procesów. Od logistyki, przez marketing, po HR. Obszarem, co do którego nikt nie ma wątpliwości, że powinien zostać oddany w ręce specjalistów, jest księgowość. Obserwujemy jednak stopniową zmianę w tej kwestii.

Podejście zagranicznych firm jest inne. Jakiś czas temu miałam okazję wprowadzać wizerunkowo na polski rynek zagraniczną sieć fitness. Pierwszym krokiem, dla nich oczywistym, było zatrudnienie agencji PR. Celem było zbudowanie rozpoznawalności i wypracowanie wizerunku. Tak przygotowane fundamenty pozwalały sprawnie i mniejszym kosztem przeprowadzić działania marketingowe i dotrzeć do potencjalnych klientów. Artykuły w mediach, wywiady, publikowane materiały eksperckie stworzyły wrażenie, że firma już jest obecna na polskim rynku. Zamierzeniem było, by klient, widząc, jak otwiera się pierwsze centrum fitness w jego okolicy działające pod tą marką, pomyślał: „O, w końcu otworzyli tę siłownię obok mojego domu”, a nie: „Co to za firma?”. Ten efekt został osiągnięty. Klienci pojawili się już pierwszego dnia po otwarciu pierwszej siłowni.

Public relations to nie fanaberia. To wynik chłodnej kalkulacji. Przy zastosowaniu odwrotnej kolejności – najpierw budujemy infrastrukturę, następnie ją reklamujemy, a potem dbamy o wizerunek – zarówno wewnętrzna stopa zwrotu (IRR),

jak i wartość bieżąca netto (NPV) byłyby znacznie niższe.

Polscy przedsiębiorcy działają w wysoce konkurencyjnym środowisku, gdzie dbałość o koszty jest kluczowa. Efektem jest niechęć do przeznaczania budżetu na działania PR. Jednak coraz większy odsetek zarządzających patrzy na tę kwestię w szerszej perspektywie. Lepiej w sposób ciągły, systematycznie i konsekwentny budować relacje ze społecznościami lokalnymi, niż mierzyć się z przestojami w produkcji czy realizacji inwestycji w wyniku zablokowania drogi przez sfrustrowanych mieszkańców.

Czym w zasadzie zajmuje się współczesny PR-owiec?

Zakres działania zależy od wielu czynników. Branży, pozycji rynkowej, wielkości firmy. To, co pozostaje niezmiennie, to cel tych działań, a więc utrzymywanie odpowiednich relacji z interesariuszami. Konsultant PR to przede wszystkim doradca. Bazując na swojej wiedzy i doświadczeniu, potrafi doradzić odpowiednią strategię i taktykę działania. Ocenic wymagany zakres działań, dobrać narzędzia i użyć ich w odpowiedni sposób. Czasem wystarczy redagowanie i publikowanie odpowiednich komunikatów. Częściej jednak wymaga to szerzej zakrojonych działań, nieustannych spotkań z przedstawicielami władz lokalnych, centralnych, pracownikami, klientami. PR-owiec jest swego rodzaju ukrytym ambasadorem firmy, który bada jej postrzeganie wśród przedstawicieli różnych grup interesariuszy, diagnozuje ewentualne problemy i wdraża środki zaradcze.

Czym różnią się działania wizerunkowe od marketingowych?

Przede wszystkim działania marketingowe są prowadzone na linii przedsiębiorstwo–klient. Celem jest dostarczenie dóbr czy usług w celu osiągnięcia zysku. Podporządkowane są – niekonięcznie w sensie organizacyjnym – sprzedaży. Do-

świadczeni marketingowcy wykorzystują jednak public relations dla zwiększenia efektywności swoich działań czy obniżenia ich kosztów. Między tymi obszarami jest wiele synergii, które można uwolnić dzięki współpracy. Public relations ma jednak znacznie szerszy zasięg działania. Od dobrych relacji z otoczeniem zewnętrznym czy kadry zależy byt przedsiębiorstwa. Złe relacje z samorządami, urzędami, pracownikami czy społecznościami lokalnymi i ogólnie pojęta zła prasa źle odbijają się na relacjach z kontrahentami mimo najlepszych starań ze strony sprzedawców czy marketingowców.

Które z tych działań w sposób znaczący wpływają na kształtowanie postrzegania przedsiębiorstwa przez potencjalnych odbiorców i kontrahentów?

Wartościowanie tych dwóch obszarów jest nietrafione. Inne są ich cele, inne narzędzia, inne zakresy działań. Prawdziwą wartość niesie dbałość zarówno o czysty marketing, jak i szersze public relations. Inwestowanie w oba obszary pozwala też, co może być nieintuicyjne dla niektórych zarządzających, znacznie

ograniczyć ostateczne koszty dotarcia do klienta. Czasem jeden dobry artykuł w prasie i profesjonalna posprzedażowa obsługa klienta – w tym wsłuchiwanie się i reagowanie na jego problemy i zastrzeżenia do produktu czy usługi – działają więcej niż kosztująca setki tysięcy złotych reklama.

Da się współcześnie zbudować markę postrzeganą jako rzetelny partner bez istnienia w przestrzeni publicznej z działaniami wizerunkowymi właśnie?

Nigdy się nie dało. Idea prowadzenia działań wizerunkowych podporządkowanych konkretnemu celowi jest stara jak nasza cywilizacja. Nigdy też reputacji nie kupowało się na targu. To mozolny, długotrwały proces, w którym odpowiednio prowadzona komunikacja z naszymi partnerami buduje nasz wizerunek. Tu nie ma drogi na skróty. Jedna zła decyzja może przekreślić naszą wieloletnią konsekwentną pracę nad reputacją. W tak konkurencyjnym otoczeniu tylko firmy wykorzystujące wszystkie dostępne kanały komunikacji z otoczeniem są w stanie osiągać sukces w długim terminie. Trudniej to

dostrzec w przypadku wielkich przedsiębiorstw, które już są rozpoznawalne. Tutaj, ze względu na inercję, zaprzestanie jakichkolwiek działań nie odbije się z dnia na dzień na działalności firmy.

Czy nie lepiej po cichu robić swoje? Wielu, szczególnie mniejszych przedsiębiorców uważa, że PR to zbędny hałas i przechwałki.

Jeśli prowadzimy nielegalną działalność, to pewnie lepiej. Tu wracamy do splotyconej, błędnej definicji PR. Prawdziwy PR to nie krzykliwe nagłówki w mediach. Prawdziwy PR to dobre relacje z samorządem lokalnym, który przychylniej spojrzy na nas przy wydawaniu decyzji ważnej dla naszej działalności. To także relacje ze społecznościami lokalnymi, które wykażą się większym zrozumieniem i poparciem dla nas podczas realizacji inwestycji. To w końcu relacje z klientami, których w ten sposób przywiązujemy do marki. Prawdziwy PR ogranicza ryzyka protestów, niekorzystnych decyzji urzędów, wspiera marketing, sprzedaje.

A budowanie wizerunku wśród swoich własnych pracowników? Do tego także potrzebny jest PR?

Komunikacja wewnętrzna jest szalenie ważna. Jeśli firma czy jej kierownictwo jest źle postrzegane przez załogę, to mamy marne szanse na zbudowanie solidnego wizerunku na zewnątrz. Pracownicy są naturalnymi ambasadorami firmy. To, jak mówią o niej i o jej kierownictwie, wpływa na wizerunek firmy. Pamiętajmy o ogromnej sile internetu. Wielkie znaczenie mają media społecznościowe. W dzisiejszych czasach każdy w kilka sekund może wyrazić swoją opinię, wysłać zdjęcie, nagrać film. Badania przeprowadzone przez agencję badawczą Nielsen pokazują, że 90 proc. osób za najbardziej wiarygodne źródło informacji uznaje rekomendacje znajomych, a 70 proc. opinie internautów.

“ IDEA PROWADZENIA DZIAŁAŃ WIZERUNKOWYCH PODPORZĄDKOWANYCH KONKRETNEMU CELOWI JEST STARA JAK NASZA CYWILIZACJA. NIGDY TEŻ REPUTACJI NIE KUPOWAŁO SIĘ NA TARGU. TO MOZOLNY, DŁUGOTRWAŁY PROCES, W KTÓRYM ODPOWIEDNIO PROWADZONA KOMUNIKACJA Z NASZYM PARTNERAMI BUDUJE NASZ WIZERUNEK. TU NIE MA DROGI NA SKRÓTY. ”



“ KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA JEST SZALENIE WAŻNA. JEŚLI FIRMA CZY JEJ KIEROWNICTWO JEST ŹLE POSTRZEGANE PRZEZ ZAŁOGĘ, TO MAMY MARNE SZANSE NA ZBUDOWANIE SOLIDNEGO WIZERUNKU NA ZEWNĄTRZ. PRACOWNICY SĄ NATURALNYMI AMBASADORAMI FIRMY. ”

Czy odpowiedni PR firmy wpływa też na jej sukcesy rekrutacyjne? Przedsiębiorstwa o odpowiednio budowanym wizerunku przyciągają lepszych pracowników?

Uważam, że tak. Warto się odwołać do najbardziej znanych przykładów. Google od wielu lat wygrywa rankingi najlepszych pracodawców. Także w Polsce, mimo że dopiero od niedawna jego obecność w naszym kraju jest tak mocna. Taki wizerunek zbudował znacznie wcześniej. Pozwoliło to stworzyć potężną bazę kandydatów z całego świata, z której można „wyławiać” największe talenty.

Do jakich działań wystarczy własny dział PR, a jakie powinno się w Pani ocenie delegować na zewnątrz?

Trudno odpowiedzieć jednoznacznie. Coraz częściej firmy optymalizują koszty, wtedy outsourcing wszystkich procesów z tego obszaru jest odpowiednim rozwiązaniem. W innych przypadkach własny dział PR może doskonale sprawdzić się jako dysponent zadań dla zewnętrznych konsultantów, gromadząc i analizując informacje płynące z innych działów firmy, a także angażując się w komunikację wewnętrzną. Na przykład we współpracy z działem kadr.

Dobry PR-owiec, czyli jaki?

Dobry PR-owiec to doradca zarządu o szerokim spojrzeniu na działalność fir-

my. Z kolei mądry zarządzający włącza PR-owców w procesy decyzyjne. Możliwość aktywnego działania w oparciu o gromadzone informacje zamiast działań ograniczonych jedynie do reagowania na wydarzenia jest znacznie bardziej efektywna. To bardzo pragmatyczne podejście – lepiej odpowiednio dostosować decyzję na potrzeby utrzymania dobrych relacji z interesariuszami, niż gasić pożar, który wybuchnie przez podjęte bez rozważenia kroki. Wracamy tutaj do wcześniej wspomnianej prawdy: o ile reputację buduje się latami, o tyle zniszczyć ją można w jednej chwili.

Jak uświadomić przedsiębiorcom, że PR-owiec to nie sprzedawca, a rolę PR-u nie jest zwiększenie sprzedaży?

Podeszłabym do tej kwestii inaczej. Nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest przynoszenie zysków. Działania public relations są również podporządkowane temu celowi. Wyzwaniem jest jedynie zrozumienie, że budowanie wizerunku i utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem nie przekłada się wprost na sprzedaż. Pokusa mierzenia efektywności PR-u przez pryzmat poziomu sprzedaży wynika z faktu, że tak naprawdę intuicyjnie wszyscy wiemy, iż wizerunek firmy wpływa na jej funkcjonowanie na rynku. Jednak mierzenie skuteczności PR-u jedynie danymi sprzedażowymi to ślepa uliczka. Może nas zaprowadzić do

decyzji o zaprzestaniu finansowania działań z tego obszaru. Efekty mogą przyjść z niespodziewanej strony. Doskonale zdają sobie z tego sprawę zarządzający spółkami giełdowymi. Jedną z naszych specjalizacji jest właśnie rynek kapitałowy. Tutaj złe zarządzanie relacjami skutkować może odcięciem od możliwości pozyskania kapitału na inwestycje. To oczywiście nie ogranicza się jedynie do spółek giełdowych.

Złe relacje ze społecznościami lokalnymi mogą zablokować firmie możliwość inwestycji w nowe hale produkcyjne. Konflikt z władzami skutkować będzie niekorzystną decyzją o zwolnieniu z podatku bądź decyzją o warunkach zabudowy, która przekreśli plany przedsiębiorstwa. Scenariusze tego typu można mnożyć.

Według najnowszych badań rola PR w firmach w ciągu najbliższych trzech lat ma wzrosnąć o 27 proc. Czy tym samym wzrośnie jakość świadczonych przez nie usług i poziom ich relacji z otoczeniem zewnętrznym?

Cieszy mnie taki wynik badania. Świadczy on o tym, że zarządy mają coraz większą świadomość efektów działań PR. W dzisiejszym świecie komunikacji medialnej wiadomości rozchodzą się błyskawicznie. Tego samego oczekuje rynek. Szybkiej reakcji, szybkich odpowiedzi, komentarzy. Aby nie utknąć w dziurze

komunikacyjnej, firmy i organizacji będą potrzebowały coraz częściej specjalistów od komunikacji zewnętrznej. Wierzę, że rosnąca świadomość znaczenia roli PR w firmach pociągnie za sobą wyższe wymagania. Tym z kolei sprostać będą w stanie tylko najbardziej doświadczeni i kompetentni specjaliści.

Dlaczego budowanie wizerunku zarządu i PR jest takie ważne?

Otoczenie biznesowe postrzega działające na rynku firmy przez pryzmat osób zarządzających. Pozytywny wizerunek firmy lub instytucji budowany jest przez ich charyzmatycznych menedżerów. Kreując pozytywny wizerunek osobisty, w sposób pośredni budujemy więc pozytywny obraz firmy.

Menadżerowie, którzy chętnie wypowiadają się w mediach, są otwarci na dyskusje i wywiady, postrzegani są przez otoczenie, przez pracowników jako osoby kompetentne, dysponujące wiedzą, ale także posiadające autorytet i cieszące się szacunkiem oraz sympatią otoczenia.

Tutaj niebagatelną rolę pełni doradca PR, który często występuje jako rzecznik prasowy firmy. Rzecznik prasowy jest „twarzą” organizacji, zarządu. Powinien być w ścisłym kontakcie z zarządem, aby doradzać, rekomendować odpowiednie działania medialne, ale także, w razie takiej potrzeby, przyjąć na siebie ciężar zapobiegania lub opanowania sytuacji kryzysowej.

Fot.: Bartosz Maciejewski

