

Monika Zajkowska

Komunikacja wewnętrzna jako element systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, 210-216

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Monika Zajkowska¹

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA JAKO ELEMENT SYSTEMU ZINTEGROWANEJ KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

Streszczenie

W artykule skupiono się na problematyce komunikacji wewnętrznej jako elementu zintegrowanej komunikacji marketingowej. Komunikację wewnątrz organizacji przyjęto jako kluczowy składnik sprawnego systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej. Takie podejście pozwoliło wysunąć istotny wniosek: przed przystąpieniem do budowy strategii komunikacji na zewnątrz organizacji należy stworzyć właściwy system komunikacji wewnętrznej.

Wprowadzenie

We współczesnym przedsiębiorstwie istotnym elementem powodzenia realizacji działań rynkowych jest współuczestnictwo całej kadry pracowniczej w urzeczywistnianiu koncepcji marketingowej. Osiągnięcie takiego stanu jest możliwe dzięki sprawnemu funkcjonowaniu komunikacji wewnątrz organizacji i potraktowaniu pracowników jako twórców wartości firmy na zewnątrz. Koncepcja komunikacji wewnętrznej rozwinęła się na gruncie marketingu relacji i zakłada adaptację działalności komunikacyjnej zwyczajowo nakierowanej na zewnątrz przedsiębiorstwa, w przeciwnym kierunku czyli do jej wnętrza. Oznacza to potraktowanie osób pracujących wewnątrz organizacji jako wewnętrznych klientów i dostawców informacji, usług bądź produktów. Problematyka artykułu podejmuje analizę komunikacji wewnętrznej jako integratora działań komunikacyjnych w organizacji oraz wskazuje rolę, jaką odgrywa ona w budowaniu sprawnego systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej.

Miejsce komunikacji wewnętrznej w strukturze systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej

System zintegrowanej komunikacji marketingowej składa się z osób, urządzeń i procedur, które wykorzystują wszystkie formy komunikowania się wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji w celu osiągnięcia zakładanych celów strategicznych i odpowiadających strategii pozycjonowania. Podmioty tworzące ten system to ludzie, którzy odczuwają potrzebę interakcji i komunikowania się z innymi. System ten powinien w zaplanowany i spójny sposób zapewniać, z jednej strony, rozpowszechnianie informacji, z drugiej zaś pozyskiwanie informacji zwrotnej

¹ Monika Zajkowska - mgr, Katedra Marketingu i Europeistyki, Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku.

(sprężenie zwrotne) w celu oceny skuteczności działań oraz lepszego dopasowywania ich do wymogów rynków docelowych. Składowe systemu powinny wzajemnie się przenikać i być skoordynowane w taki sposób, aby stanowiły jedną całość.

Wykorzystywanie koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej przynosi efekt synergii – kiedy wszystkie wysyłane komunikaty dotyczące produktów lub firmy są strategicznie skoordynowane, osiągnięty rezultat jest większy niż w przypadku stosowania poszczególnych narzędzi niezależnie od siebie. W strukturze systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej znajdują się dwie płaszczyzny działalności komunikacyjnej: komunikacja wewnętrzna oraz komunikacja zewnętrzna. Obydwa obszary powinny pozostawać ze sobą w ścisłych zależnościach, a wyeliminowanie któregoś z nich albo niesprawność powoduje zakłócenia w całym systemie.

Komunikacja zewnętrzna skierowana jest do klientów firmy i innych uczestników rynku, natomiast komunikacja wewnętrzna jest to proces przekazywania informacji odbywający się wewnątrz instytucji pomiędzy jej wszystkimi członkami. Niezależnie od typu organizacji, jest ona podstawą integracji poszczególnych elementów firmy. Jak dowodzą audyty komunikacyjne, dobrze poinformowani pracownicy pracują dużo wydajniej – według niektórych źródeł nawet o 30%. Dlatego menedżer stając przed problemem opracowania skutecznej komunikacji z rynkiem, powinien rozważać nie tylko sytuację firmy na rynku, ale przede wszystkim zajrzeć do wnętrza organizacji².

Uznanie pracowników jako klientów wewnętrznych firmy wymaga od pracodawcy prowadzenia badań dotyczących potrzeb i oczekiwań pracowników. Na podstawie wewnętrznych badań marketingowych kierownictwo firmy określa m.in. sprawność przepływu informacji między działami i jakość realizowanych usług wewnętrznych oraz precyzuje cele planowanych przedsięwzięć.

Cele komunikacji wewnętrznej

Celem komunikacji wewnętrznej jest nie tylko informowanie pracowników o tym, co się dzieje w firmie. Nie mniej ważne są również motywacja i edukacja pracowników. Edukacja pracowników ma duży udział w tworzeniu obrazu firmy na zewnątrz. Każdy pracownik po wyjściu z firmy staje się na małą skalę jej rzecznikiem. Wśród ludzi, z którymi się spotyka, znajomych, przyjaciół buduje jej wizerunek. To, jak się zachowuje i co mówi, staje się elementem komunikacji zewnętrznej. Zatem, czym więcej zainwestuje się w komunikację wewnętrzną, tym więcej korzyści przyniesie ona na zewnątrz. Edukacja potrzebna jest pracownikom do wyjaśnienia, z jakiego powodu nie wolno występować im w imieniu firmy i np. kontaktować się z mediami w sytuacji kryzysowej. Bardzo ważnym jest wytłumaczenie pracownikom, że lepiej dla firmy zwłaszcza w kryzysie jest mówienie jednym głosem ze źródła wiarygodnej, zweryfikowanej informacji, niż sumą głosów poszczególnych pracowników.

Edukacja spełnia istotną rolę przy wszelkich zmianach w firmie. Poprzez komunikację wewnętrzną należy z jednej strony powiedzieć pracownikowi, co się będzie działo, z drugiej zaś wytłumaczyć, z jakiego powodu nastąpią zmiany i jaki jest ich cel. Do tego wszystkiego powinno się zmotywować pracownika do poparcia zmian i własnego w nim udziału. Im lepiej te wszystkie funkcje komunikacji wewnętrznej zostaną spełnione, tym szybciej można przeprowadzić zmiany i tym lepszy dadzą one

² A. Szymańska: *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2005, s. 266.

efekt. Przy wszystkich zmianach pracownikowi potrzebna jest nowa wiedza, nowe umiejętności, nowe reguły zachowań i na ogół nowa ideologia.

Rozważając komunikację wewnętrzną jako część systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej bardziej zasadna wydaje się konstatacja celów zaproponowana przez J. Trębeckiego. Należą do nich: motywowanie, integrowanie oraz aktywowanie³.

Komunikacja wewnętrzna staje się ważnym elementem zintegrowanej komunikacji marketingowej pod kątem integracji pracowników i zespołów wokół realizacji założonych celów. Integracja oznacza także nawiązanie silnych relacji pomiędzy podmiotem a pracownikami, co ma owocować wysokim poziomem lojalności i przywiązania do miejsca pracy. Uzyskanie tego, co T. Goban-Klas określa jako lojalność pracowniczą jest możliwe wyłącznie wtedy, kiedy zostaną spełnione następujące warunki⁴:

- a) członkowie organizacji otrzymują pełną informację o sytuacji w firmie i planach jej kierownictwa,
- b) działania zarządu są zgodne z wiadomościami przekazywanymi pracownikom,
- c) zawarte porozumienia i deklaracje kierownictwa wobec pracowników są spełniane w zapowiedzianych terminach.

Lojalność pracownicza ugruntowana przekonaniem, że kierownictwo jest wobec nich lojalne pozwala na przetrwanie trudnych zmian (prywatyzacja, restrukturyzacja) lub sytuacji kryzysowych bez niepokojów wewnątrz organizacji. To, czy działanie będzie miało negatywny wpływ na rozwój sytuacji jest uzależnione od tego, czy pracownicy wiedzą wystarczająco dużo, by zrozumieć komunikaty kierownictwa na temat nowej sytuacji. Im wyższy jest poziom wiedzy pracowników o firmie, tym łatwiej wyrabiają sobie własne zdanie o sposobie jej funkcjonowania i są skłonni do przyjmowania aktywnej postawy. W tej sytuacji duże znaczenie ma wiarygodność zarządu organizacji i jego wizerunek we wnętrzu firmy.

Efektywny system komunikacji wewnętrznej warunkuje skuteczność relacji organizacji z jej klientami i innymi uczestnikami rynku. A. Olsztyńska jest zdania, że „...żadna firma nie powinna tworzyć komunikacji zewnętrznej zanim nie zorganizuje systemu komunikacji wewnętrznej. Wymaga jednak pełnego wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa organizacji. Oznacza to, że kierownictwo musi uznać zdobycie względów swoich własnych pracowników za klucz do gospodarczych sukcesów w dłuższej perspektywie. Komunikacja zewnętrzna przebiega najlepiej wtedy, gdy każdy pracownik sam jest rzecznikiem swojej firmy”⁵.

Podejście narzędziowe do budowania systemu komunikacji powoduje najczęściej zakłócenia w odbiorze komunikatów przez otoczenie oraz dysonans między przekazywaną treścią komunikatów a sposobem ich realizacji w odniesieniu do oczekiwań klienta. Wynika to najczęściej ze słabej znajomości potrzeb klientów, ale także z błędnego podejścia, które charakteryzuje się uznaniem systemu komunikacji jako niezależnego układu. W rzeczywistości skuteczność komunikacji zewnętrznej z klientem uzależniona jest przede wszystkim od jakości samej organizacji rozumianej

³ J. Trębecki: *Relacje wewnętrzne*. W: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*. Red: J. Olędzki, D. Tworzydło. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 107.

⁴ Szerzej na temat lojalności pracowniczej: T. Goban-Klas: *Public relations czyli promocja reputacji*. Business Press, Warszawa 1997.

⁵ A. Olsztyńska: *Wizerunek także dla pracownika: cele i techniki PR wewnątrz firmy*. „Personel” 1999, nr 9 s. 30-32.

jako układ zależnych od siebie systemów, którego elementem jest komunikacja wewnętrzna. Dysfunkcja ze strony komunikacji wewnątrz organizacji powoduje obniżenie efektywności całego systemu komunikacji marketingowej. W praktyce może dochodzić do sytuacji: „jeżeli dział sprzedaży odpowiednio wcześniej przekaże informacje o przygotowanej promocji cenowej pozostałym działom, to one będą w stanie zaplanować działania wspierające tą akcję poprzez zaprojektowanie plakatów, billboardów, gazetki promocyjne czy też dotarcie do dziennikarzy z informacją o promocjach cenowych. Jeżeli jednak przegapi ten moment to klienci o promocji dowiedzą się dopiero przy kasie. Podobnie jeżeli firma w celu autopromocji sponsoruje publikację, a potem zapomina o wsparciu tej inicjatywy informacją dla prasy i reklamą w punktach sprzedaży to o jej inicjatywie dowie się jedynie czytelnik książki”⁶.

Lepsza komunikacja wewnątrz organizacji zapewnia poprawę zdolności reagowania na potrzeby innych (pracowników), większe poczucie odpowiedzialności w realizacji wspólnych celów zarysowanych w wizji, misji i strategii firmy. Dlatego tak istotne jest dotarcie z przekazem zawartych treści wizji, misji i strategii firmy do pracowników wszystkich szczebli organizacji. Komunikacja tworzy unikatową kulturę firmy, motywuje do pracy i buduje morale. W ten sposób wylania się integracyjna funkcja całego systemu komunikacji marketingowej, której celem jest zbudowanie spójnego wizerunku organizacji w oczach jej pracowników oraz audytorium zewnętrznego.

Korzyści sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej

Wprowadzenie do procesu integracji komunikacji marketingowej sprawnego systemu zarządzania obiegiem informacji wewnątrz organizacji może przynieść wiele korzyści:

- a) wewnętrznych:
 - większą efektywność pracy,
 - lepsze porozumienie między jednostkami, które sobie nie podlegają, a powinny współpracować,
 - lepsze zaangażowanie pracowników w wykonywanie zadań, a nie tylko poleceń,
 - sprawniejszy proces wprowadzania zmian, dzięki świadomości ich istoty i znaczenia.
- b) zewnętrznych:
 - większą wiarygodność firmy w oczach klientów, inwestorów, kooperantów, mediów i obserwatorów rynku,
 - większą skuteczność działań wizerunkowych,
 - utrzymanie skuteczności działań wizerunkowych przy mniejszych wydatkach reklamowych,
 - większą samodzielność pracowników w myśleniu i mówieniu o firmie,
 - mniejsze ryzyko powstania sytuacji kryzysowej, np. afery wokół działalności firmy (afera może powstać nawet wokół działań legalnych i dopuszczalnych, wyłącznie dlatego, że były one utrzymywane przez firmę w tajemnicy).

⁶ N. Ofmański: *Zintegrowane komunikowanie – jak tego dokonać? Droga do większego oddziaływania rynkowego, poprzez scalanie poszczególnych narzędzi komunikowania*. „Impact” 2002, nr 7, s. 42-43.

Z perspektywy zaprezentowanych korzyści kształtuje się pogląd, że dzięki sprawnemu systemowi komunikacji wewnętrznej możliwe jest przestrzeganie przez pracowników wszystkich tych założeń, norm i wartości, które zostaną przez przedsiębiorstwo sformułowane, a które tworzyć będą kulturę organizacji. W aspekcie procesu ZKM, komunikacja wewnątrz organizacji pełni rolę integratora działań komunikacyjnych na wielu płaszczyznach całej organizacji zarówno od strony narzędziowej, jak funkcjonalnej. Komunikacja wewnątrz organizacji powinna być fundamentem wszystkich innych działań komunikacyjnych organizacji. Zarządzanie obiegiem informacji wewnątrz organizacji powinno być podstawą budowania informacji dla zewnętrznej komunikacji organizacji, co czyni z niej jedną z funkcji niezbędnych do zarządzania całym przedsiębiorstwem.

W komunikacji wewnętrznej, podobnie jak w kontaktach poza organizacją ważne jest dostosowanie kanałów dotarcia oraz samej treści i formy komunikatu do typu oraz percepcji odbiorców. Inną wiedzą powinien dysponować najwyższy szczebel organizacji, inną pracownicy średniego i niższego szczebla. Należy podkreślić, że w komunikacji wewnętrznej wykorzystuje się dużo więcej informacji szczegółowych, odbiorca wewnętrzny powinien o tym, co się dzieje w firmie, dowiadywać z komunikacji korporacyjnej, a nie z zewnętrznej.

Przygotowując komunikat dla pracowników należy pamiętać, że odbiorców najbardziej zainteresuje to, co ich bezpośrednio dotyczy. Zawartość komunikatów wykorzystywanych w komunikacji wewnętrznej może obejmować takie zagadnienia jak⁷: wiadomości, informacje, polityka organizacji, rekrutacja, rozwój pracowników, warunki pracy, sukcesy organizacji, obwieszczenia. Do podstawowych zasad komunikacji wewnętrznej należą:

- a) mówić zawsze prawdę,
- b) pracownik musi dowiedzieć się wcześniej niż prasa,
- c) mówić zawsze prosto i zrozumiale,
- d) nie nastawiać jednej grupy pracowników przeciw drugiej,
- e) starać się o komunikację dwustronną,
- f) pamiętać o kontynuacji,
- g) im lepsza znajomość firmy, tym lepsza komunikacja,
- h) proste narzędzia działają równie skutecznie, co skomplikowane,
- i) efekty nigdy nie są natychmiastowe, potrzeba czasu,
- j) brak lub wady komunikacji wewnętrznej, są jedną z najważniejszych przyczyn kryzysów.

Jedną z najbardziej przydatnych metod wykorzystywanych w ramach komunikacji wewnętrznej pod kątem procesów integracyjnych jest briefing zespołowy. Jest to metoda pracy zespołowej włączająca pracowników wszystkich poziomów organizacyjnych do pracy nad danym projektem. Stosowany jest w przypadku omawiania, wdrażania istotnych zmian w obszarach strategicznych firmy takich, jak: nowe produkty, jakość obsługi klienta, badania rynku, wprowadzenie systemu informatycznego, komunikacja zewnętrzna z rynkiem itd.

Rozważając komunikację wewnętrzną z punktu widzenia organizacji i kosztów jest to inwestycja opłacalna. Trudno nie zgodzić się z opinią T. Goban-Klas, że brak lojalności pracowniczej i brak ich zaangażowania w pracę kosztuje firmę o wiele więcej

⁷ A. Szymańska: *op.cit.*, s. 270-271.

niż utrzymanie sprawnej komunikacji wewnętrznej⁸. Umieszczenie osoby lub zespołu odpowiedzialnego za komunikację wewnętrzną w strukturze organizacji nie musi oznaczać zwiększonych kosztów przedsiębiorstwa. Jeśli firma posiada komórkę lub współpracuje z agencją, która obsługuje ją w obszarze komunikacji na zewnątrz, to poszerzenie tej działalności o zadania związane z komunikowaniem w jej wnętrzu, nie powinno pociągać znacznych kosztów i zmian organizacyjnych.

Organizacje odnoszące sukces na rynku zdają sobie sprawę, że warto inwestować w komunikację wewnętrzną z kilku powodów⁹:

1. Efektywna praca personelu – przekonanie pracowników o ważności i znaczeniu ich pracy dla organizacji oraz możliwościach jej usprawnienia prowadzi do zwiększenia wydajności ich pracy.
2. Lepsze zarządzanie – właściwe zarządzanie komunikacją oznacza, że pracownicy otrzymują optymalną ilość informacji, co zmniejsza ryzyko zignorowania ważnych komunikatów.
3. Sprzężenie zwrotne – pracownicy pierwszego kontaktu z klientem są źródłem wielu informacji, które służą jako doskonały materiał badawczy.
4. Motywacja – właściwie zarządzany system komunikacji wewnętrznej wpływa pozytywnie na morale personelu i podbudowuje jego motywację.
5. Praca zespołowa – komunikacja wewnętrzna sprzyja integracji zespołów pracujących nad realizacją wspólnego celu.
6. Przygotowanie na wypadek kryzysu – dobrze przygotowany i poinformowany personel będzie wiedział, jak się zachować w sytuacji kryzysowej.
7. Dobre stosunki z publicznością – personel pełni funkcję części audytorium przedsiębiorstwa.

Działanie według zasady, że wszystko to, co jest komunikowane na zewnątrz musi być komunikowane także wewnątrz organizacji, oznacza często powielanie wewnątrz informacji zewnętrznej. Tyle tylko, że ta sama informacja powinna być najpierw zakomunikowana pracownikom, a dopiero potem trafić do zewnętrznego audytorium. Osoby odpowiedzialne za komunikację zewnętrzną muszą pamiętać, że będzie miała ona swój oddźwięk wewnątrz organizacji. Analizując i identyfikując wzajemne wpływy obydwu płaszczyzn, konieczne jest współdziałanie i integracja komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Narzędzia wykorzystywane do komunikacji wewnętrznej zależą w dużym stopniu od rozmiaru firmy i jej możliwości finansowych. Ich dobór w komunikacji korporacyjnej musi być w pełni świadomy i przemyślany. Niezwykle ważne dla uzyskania najlepszej skuteczności komunikatów jest nie tylko opracowanie ich na odpowiednim poziomie merytorycznym i formalnym, ale przekazanie ich w odpowiednim czasie, przy wykorzystaniu narzędzi w odpowiedniej kolejności. Narzędzia komunikacyjne powinny pasować do charakteru organizacji i jej kultury. Niewłaściwy dobór zestawu może sprawić, że wiadomość będzie niewiarygodna lub zostanie zignorowana.

Styl komunikowania tego samego przekazu dla wszystkich grup odbiorców w przedsiębiorstwie prowadzi do szybkiego osłabienia znaczenia komunikacji wewnętrznej, rozczarowania, kryzysu przywództwa, rosnącego cynizmu i obojętności u pracowników, którzy nie widzą w kierowanym przekazie żadnych elementów

⁸ T. Goban-Klas: *op.cit.*, s. 160.

⁹ A. Szymańska: *op.cit.*, s. 269-270.

wyjątkowych. Wobec dynamicznych zmian na rynku menedżerowie nie mogą jednym komunikatem zaspokoić wszystkich potrzeb komunikacyjnych pracowników. Dzieje się tak dlatego, że na zmiany społeczne, m.in. rosnącą indywidualizację pracy, istnienie różnych systemów wartości, zaburzenie poczucia bezpieczeństwa, nakładają się zmiany w samym miejscu pracy, czyli wzrost kompleksowości firm i zmiana kontraktu społecznego pracownik-pracodawca.

Zmiany w systemie komunikacji wewnętrznej należy dostosować do dynamiki rynku, na którym coraz lepiej wykwalifikowany pracownik jest rzeczywistym odbiorcą, a także może stać się osobą zaangażowaną i współdecydującą o sukcesie przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Zaniedbywanie komunikacji wewnętrznej może doprowadzić do poważnych kłopotów w organizacji. Szczególnie narażone są na to firmy, w których następują zmiany lub przekształcenia. Dotyczyć one mogą zarówno zmian generalnych takich jak zmiana właściciela lub reorganizacja całej firmy, jak też zmian wewnętrznych czy wprowadzenia nowego produktu bądź kampanii marketingowej. Każde zmiany budzą naturalny opór i jest on tym większy, im mniej jasne i umotywowane są te zmiany. Rolą komunikacji wewnętrznej jest w takim przypadku nie tylko informowanie, ale też budowanie nowego systemu wartości i tworzenie ideologii zmian. Trzeba pamiętać, że komunikacja wewnętrzna nie kończy się w momencie samego zastosowania zmian, lecz powinna być kontynuowana, żeby opanować wstrząs po zmianie i pomóc pracownikom znaleźć się w nowej sytuacji.

Polskie przedsiębiorstwa poddawane są nieustannym przeobrażeniom, które następują pod wpływem zmian systemu rynkowego, dostosowania do rynku europejskiego czy obecnie skutków kryzysu gospodarczego. Wyeliminowanie lub zminimalizowanie sytuacji kryzysowych w organizacji będzie możliwe wtedy, kiedy pracownicy zostaną zaopatrzeni w system dający im pełną informację. Niedocenianie komunikacji wewnętrznej jako narzędzia zarządzania uniemożliwia dobre funkcjonowanie firmy. Komunikacja wewnątrz organizacji powinna stanowić fundament dla innych działań komunikacyjnych organizacji i być pierwszym krokiem w budowaniu sprawnego systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej.

INTERNAL COMMUNICATION AS AN ELEMENT OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION

Summary

The paper is focused on the internal communication as an element of integrated marketing communications. Internal communication is considered as an essential part of an efficient integrated marketing communications system. From this we can conclude, that before starting to build external communications system is necessary to establish appropriate internal communications system.