

FILIP PRZYDRÓŻNY

Istota i cele komunikacji korporacyjnej w zakładach ubezpieczeń

Rynek ubezpieczeniowy w Polsce i na świecie staje się dla jego strony podażowej coraz bardziej wymagający. Nie wystarczy, jak jeszcze kilka lat temu, stworzyć pakiet ubezpieczeń, odpowiednio wynagrodzić agenta i wprowadzić produkt na rynek. W ostatnich latach zakłady ubezpieczeń w Polsce w najpopularniejszych produktach ubezpieczeniowych (ubezpieczenia komunikacyjne, ubezpieczenia majątkowe) raczej psuły rynek, walcząc tylko i wyłącznie ceną. Nie jest to jednak rozwiązanie dobre w długim okresie i dlatego należy poszukiwać rezerw sukcesu na innych polach działalności ubezpieczeniowej.

Jednym z kluczowych elementów długookresowej strategii zakładów ubezpieczeń powinna stać się komunikacja z otoczeniem. Każdy zakład ubezpieczeń poprzez swoich pracowników, pośredników, procedury i produkty wysyła codziennie tysiące komunikatów. Rzecz w tym, że nie zawsze są one w pełni kontrolowane i zgodne z długookresowymi celami wizerunkowymi i strategicznymi. W literaturze krajowej i światowej brakuje opracowań łączących dwie dziedziny nauki: ubezpieczenia i komunikację biznesową. Tak powstała potrzeba połączenia tych dwóch, do tej pory odrębnych bytów.

Komunikacja zakładu ubezpieczeń z otoczeniem stanowi ogromną szansę, ale również potężne zagrożenie dla długoterminowego, stabilnego rozwoju. Jest ona tutaj jeszcze ważniejsza niż w przypadku innych gałęzi gospodarki, ponieważ świat ubezpieczeń oparty jest na zaufaniu i reputacji. Bez niej zakład ubezpieczeń nie może funkcjonować.

Artykuł, wprowadzając w świat komunikacji ubezpieczeniowej, prezentuje definicję i rodzaje komunikacji spotykanej w przedsiębiorstwach oraz przedstawia jej główne funkcje i cele. Stanowi wprowadzenie do problemu i dyskusji na temat zarządzania komunikacją korporacyjną w zakładach ubezpieczeń w Polsce.

Wprowadzenie

Ubezpieczenia to specyficzna branża biznesu, w której klient zazwyczaj nie ufa zakładowi ubezpieczeń, a zakład ubezpieczeń nie potrafi w codziennej działalności dostarczyć pojedynczego klienta. Sytuację pogarsza fakt, że ubezpieczający do momentu realizacji

zdarzenia ubezpieczeniowego, nie wie, co kupić. Dodatkowo, gdy dochodzi do wypadku ubezpieczeniowego, gdy ważą się losy jakości usługi – klient znajduje się w bardzo trudnej sytuacji. Właśnie doświadczył wypadku komunikacyjnego, pożaru w mieszkaniu czy doznał poważnego zachorowania. Atmosfera jest napięta, a przyjaźń pomiędzy klientem i zakładem ubezpieczeń, jeżeli występuje, to jest bardzo szorstka.

Napięta atmosfera dotyczy również pracowników zakładu pracy i sieci sprzedaży. Terminy składania ofert, przystępowania do przetargów są nieubłagane, a gorąca linia między centralnymi działami aktuarialnymi a oddziałem czy brokerem nie sprzyja dobrym, harmonijnym relacjom.

Inny problem mają działy wspierające biznes, na przykład departamenty obsługujące oraz IT. Dla tej grupy zwiększenie przypisu (nowy biznes, nowe produkty) to z jednej strony wzrost znaczenia firmy, dla której pracują, z drugiej dużo większa praca niezbędna do obsłużenia nowych linii biznesu. Wynagrodzenie pracowników tych departamentów jest w dużo mniejszym stopniu uzależnione od poziomu sprzedaży, porównując chociażby z siecią sprzedaży. Pojawia się konflikt i ambiwalentne podejście do rozwoju zakładu ubezpieczeń, dla którego się pracuje.

Takich sytuacji, potencjalnie prowadzących do sporów, jest w działalności ubezpieczeniowej mnóstwo. Jest ich dużo w każdej branży, ale tutaj są wyjątkowo liczne i widoczne.

Dlatego niezbędne w każdym zakładzie ubezpieczeń jest stworzenie wiarygodnego, otwartego i przekrojowego systemu komunikacyjnego. Wiarygodnego – ponieważ w nowoczesnych ubezpieczeniach nie ma już miejsca na „małą czcionkę”. Pokazują to rynki rozwinięte, na przykład brytyjski, gdzie świadomość ubezpieczeniowa społeczeństwa jest chyba najwyższa w Europie. Otwarty – ponieważ cenzurowanie i blokowanie wypowiedzi jest może konieczne z punktu widzenia rządów autokratycznych, ale z pewnością nie w przypadku nowoczesnej korporacji finansowej. Przekrojowego – ponieważ stworzony model komunikacji musi docierać do każdej jednostki w ramach organizacji, do każdego pracownika (od sprzątaczkę po prezesa zarządu), do każdego interesariusza z otoczenia (od klienta wykupującego ubezpieczenie ze składką minimalną, po ustawodawcę decydującego o losach branży w danym kraju).

Źródłem powodzenia całego projektu jest stworzenie takiego modelu, który pozwala na intencyjne dotarcie do odbiorcy, określonym kanałem, w zaplanowanym czasie i z optymalnym rodzajem komunikacji. Kluczem do sukcesu jest wypracowanie przez organizację własnego stylu komunikacyjnego, rozumianego jako wzorce zachowań podczas wzajemnych relacji¹. Niezbędne jest stworzenie krótko-, średnio- i długookresowego planu komunikacji².

1. Rodzaje komunikacji korporacyjnej

W literaturze traktującej o szeroko rozumianej komunikacji można spotkać się z kilkuset różnymi definicjami. Najczęściej odnoszą się one do pojęcia komunikacji społecznej.

-
1. Baney J., *Komunikacja interpersonalna*, ABC a Wolters Kluwer business; Warszawa 2009, s. 53.
 2. *Communications audit report conducted by National School Public Relations Association for the Baltimore County Public Schools*, Towson, Maryland 2002, s. 42.

Definicją najprostsza, a zarazem całkowicie oddającą charakter i głębię tego terminu, jest traktowanie komunikacji jako każdej czynności, wydarzenia lub stanu odnoszącego się do ludzi, która została wywołana w celu przekazania innym informacji³.

Jako pierwsza i najstarsza definiowana była komunikacja społeczna. Zawiera się w niej każdy rodzaj komunikacji między ludźmi. Komunikacja społeczna jest zatem procesem porozumiewania się osób. Pod tym pojęciem rozumie się jakkolwiek przekaz sygnałów lub symboli między ludźmi, a także odpowiedź na pytanie, jak one wpływają na ludzkie myśli, wartości, uczucia, stanowiska i zachowania⁴. Podobnie komunikację społeczną traktuje S. Lachiewicz⁵, który zalicza do tego terminu wszystkie procesy związane z porozumiewaniem się jednostek ludzkich.

Definicja komunikacji społecznej jest zbyt pojemna na potrzeby niniejszego opracowania. Niezbędne jest wydzielenie z całości komunikacji międzyludzkiej tych elementów, w których zawsze po jednej stronie procesu komunikacji będzie przedsiębiorstwo, a po drugiej szeroko rozumiana publiczność. Takie normy spełnia termin komunikacja korporacyjna. Jest ona elementem komunikacji społecznej. Jej zadaniem jest zespolenie ogółu zadań, czynników, czynności, metod, środków, technologii i systemów służących do jednokierunkowego przekazu lub wielokierunkowej wymiany komunikatów gospodarczych między partnerami komunikacyjnymi występującymi w charakterze nadawców i odbiorców wiadomości biznesowych⁶.

W ramach artykułu dokonano podziału komunikacji korporacyjnej na dwie grupy odrębnych, ale uzupełniających się rodzajów komunikacji. Pierwszy zbiór to podział komunikacji korporacyjnej ze względu na odbiorcę komunikatu. Wyróżnia się:

- a) komunikację marketingową – odbiorcą jest szeroko rozumiany klient korporacji,
- b) komunikację wewnętrzną – komunikacja z pracownikami,
- c) komunikację inwestorską – komunikacja z akcjonariuszami i udziałowcami,
- d) komunikację lokalną – komunikacja ze społecznością lokalną,
- e) komunikację z mediami – szeroko rozumiane *media relations*,
- f) komunikację z pozostałymi interesariuszami organizacji.

Drugi podział komunikacji korporacyjnej zaproponowany w opracowaniu to registratura ze względu na to, jak komunikujemy:

- a) kierunek przepływu komunikatu – komunikacja pozioma i komunikacja pionowa,
- b) kanał przepływu komunikatu – komunikacja werbalna i komunikacja niewerbalna,
- c) sposób komunikowania – komunikacja formalna i komunikacja nieformalna,
- d) liczbę odbiorców przekazu – komunikacja masowa i komunikacja indywidualna,
- e) wpływ władz przedsiębiorstwa na formułowanie komunikatu – komunikacja scentralizowana i komunikacja zdecentralizowana,
- f) świadomość faktu komunikowania – komunikacja świadoma i komunikacja nieświadoma.

3. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa 2003, s. 40.

4. *Public Relations – elementy wiedzy i praktyka*, Drzycimski A. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 14.

5. *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Lachiewicz S. (red.), 2008, *Monografie Politechniki Łódzkiej*, Łódź 2008, s. 98.

6. Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M., *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009, s. 22.

1.1. Rodzaje komunikacji korporacyjnej ze względu na odbiorcę komunikatu

1.1.1. Komunikacja marketingowa

Współcześnie rozumiana komunikacja marketingowa to zarządzanie dialogiem firmy z otoczeniem rynkowym, które ma się przyczynić do rozwiązywania i utrzymywania partnerskich relacji z uczestnikami rynku. Takie nastawienie oznacza, że za grupę docelową potraktujemy również szerokie otoczenie rynkowe, a nie tylko klienta danego przedsiębiorstwa.

Bez względu na to kogo zaliczy się do odbiorców komunikacji marketingowej, zawsze najważniejszą grupą docelową będą klienci. To oni ostatecznie decydują o sukcesie bądź przegranej organizacji. Dlatego niezbędne jest poznanie i uświadomienie sobie potrzeb komunikacyjnych tego zbioru (tabela 1). Większość z tych potrzeb potwierdza zdanie, jakie często stosuje się do opisu branży ubezpieczeniowej, że jest to biznes oparty na zaufaniu⁷.

Tabela 1: Potrzeby komunikacyjne klientów w kontekście zakładu ubezpieczeń

Potrzeby	Opis	Implikacja dla zakładu ubezpieczeń
Potrzeba otrzymywania pozytywnych sygnałów rozwoju	Klienci potrzebują informacji utwierdzających ich w przekonaniu, że firma, której zaufali, jest solidna, cieszy się dobrą reputacją i uznaniem społecznym.	Prowadzenie polityki ubezpieczyciela społecznie zaangażowanego oraz efektywna współpraca z mediami lokalnymi.
Potrzeba potwierdzenia jakości towarów lub usług	Oczekują potwierdzenia, że firma oferuje wysokiej jakości produkty i usługi, powstające z zapewnieniem rzetelnie kontrolowanych procedur zapewnienia jakości.	Potwierdzanie swojej działalności dobrymi wynikami oraz nagrodami i certyfikatami. Na przykład certyfikat jakościowy dla danej linii biznesu.
Potrzeba uzyskania rzetelnej informacji	Żądają informacji o dobrym standingu finansowym firmy, rzetelności i solidności kapitałowej.	Utrzymywanie ustawowego bezpieczeństwa finansowego oraz cykliczna wysyłka wyników finansowych do mediów.
Potrzeba wzmocnienia wizerunku firmy	Spodziewają się od firmy aktywnego kształtowania pozytywnego wizerunku.	Działania społecznie użyteczne niekoniecznie związane z działalnością biznesową na przykład weekendowe sadzenie drzew przez pracowników.

Źródło: opracowanie własne oraz [Budzyński 2003, s.122].

1.1.2. Komunikacja korporacyjna z pracownikami

Komunikacja wewnętrzna jest drugim najważniejszym elementem komunikacji korporacyjnej. W poglądzie L. Kamińskiego⁸, „komunikacja wewnętrzna w firmie to proces przepływu informacji wewnątrz struktury organizacyjnej, w układzie wertykalnym lub horyzontalnym. Po części jest on sformalizowany, ujęty w pewne ramy i procedury, po części zupełnie nieformalny, polegający na wymianie informacji, nawet plotek, pomiędzy pracownikami”. Jeżeli zatem komunikacja marketingowa jest komunikacją na linii organizacja i jej rynkowe

7. Schanz K., *Reputation and Reputational Risk Management*, The Geneva Papers The International Association for the Study of Insurance Economics 1018-5895/2006, s. 377.

8. Kamiński L., *Komunikacja korporacyjna a biznes. Praktyczny poradnik*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2007, s.109.

otoczenie zewnętrzne, to komunikacja wewnętrzna jest porozumiewaniem na linii organizacja i jej otoczenie wewnętrzne.

Obszar komunikacji wewnętrznej jest niebagatelny i może obejmować między innymi komunikację do pracowników, dotyczący strategii organizacji, wyników operacyjnych i finansowych, procesów produkcyjnych, procedur i zasad pracy, społecznego wymiaru działalności danej firmy, oczekiwań wobec pracowników, życia firmy⁹. Można za jednym z badaczy komunikacji założyć, że firmę scalają procesy komunikacyjne¹⁰.

Pracownicy korporacji mają charakterystyczne tylko dla siebie potrzeby komunikacyjne (Tabela 2). Ich realizacja stanowi o sukcesie bądź porażce organizacji. Bez zadowolonych z pracy, zmotywowanych, dobrze poinformowanych i świadomych pracowników nie da się w dłuższym czasie budować sukcesu gospodarczego. Niezależnie od branży i kraju, w którym podmiot funkcjonuje.

Tabela 2: Potrzeby komunikacyjne pracowników w kontekście zakładu ubezpieczeń

Potrzeba	Opis	Implikacje dla zakładu ubezpieczeń
Potrzeba uzyskania informacji jednostkowej	Pracownicy dążą do uzyskania podstawowej informacji na temat efektywnego wykonywania powierzonych im prac, w tym informacji wspierającej pozytywne nastawienie do wykonywanych obowiązków. Pragną być motywowani również w efekcie oddziaływania wizerunku firmy (jej znaczenia), być dumni ze swojej roli i miejsca w całości procesów w firmie, odczuwać wkład własny w realizację celów firmy.	Praktycznie każdy ubezpieczyciel na polskim rynku posiada Intranet, tzw. sieć wewnętrzną dla pracowników. Znajdą oni tam informacje bieżące dotyczące firmy, różnego rodzaju rankingi i konkursy dla pracowników. Intranet spełnia funkcję twardą, to znaczy dostarcza informacji na temat produktów oferowanych przez danego ubezpieczyciela, oraz funkcję miękką mającą za zadanie wzmacniać więzi między pracownikiem a danym ubezpieczycielem.
Potrzeba uzyskania informacji ogólnej (o firmie)	Oczekują informacji na temat wzrostu efektywności działań wszystkich pracowników oraz stopnia realizacji celów firmy.	Cykliczne (na przykład raz w roku) spotkania z wszystkimi pracownikami i zarządem, na których przedstawione są wyniki oraz plany ubezpieczyciela.
Potrzeba przynależności do firmy	Dążą do osiągnięcia pełnej identyfikacji z firmą, w tym zintegrowania indywidualnych celów pojedynczych pracowników z ogólnymi celami firmy.	Spójność przy tworzeniu planów rocznych całej grupy, a także w rozbięciu na poszczególne działy i osoby.
Potrzeba mobilizacji do pracy	Pragną być mobilizowani do realizacji okazjonalnych zadań poprzez właściwe informowanie o nich i spodziewanych efektach ich pracy.	Coraz częściej wykorzystywany przez ubezpieczycieli tzw. <i>job rotation</i> , czyli tymczasowa zamiana stanowisk pracy. Nie pozwala na popadanie w rutynę oraz poszerza wiedzę o procesach zachodzących w całej organizacji.
Potrzeba współodpowiedzialności za los firmy	W trakcie wspólnie wykonywanych zadań powstaje poczucie solidarnej współodpowiedzialności za sprawę firmy.	Duża rola motywacyjna zarządu i komunikacji na linii zarząd – kadra.
Potrzeba wiedzy o przyszłych wydarzeniach	Chcą być informowani o zamierzonych zmianach wewnątrz firmy. Pragną współuczestniczyć w podejmowaniu decyzji o nich.	Prowadzenie polityki władzy zdecentralizowanej. Informowanie na temat planów i strategii. W niektórych kwestiach referendum, np. w temacie wydania środków z komisji socjalnej.

Źródło: Opracowanie własne oraz [Budzyński 2003, s. 120].

9. Ibidem, s. 108.

10. Nichols R., Stevens L., 2005, *Efektowna komunikacja*. Harvard Business Review, Wydawnictwo One Press Helion, Gliwice 2005, s. 8.

1.1.3. Komunikacja korporacyjna z akcjonariuszami

Kolejnym rodzajem komunikacji występującym w korporacji są tzw. relacje inwestorskie. Jest to trzeci, po komunikacji marketingowej i wewnętrznej, spotykany w przedsiębiorstwie filar komunikacji. Celem tego instrumentu jest nieustanna komunikacja z obecnymi i potencjalnymi akcjonariuszami korporacji.

U podstaw komunikowania się z inwestorami – zdaniem L. Kamińskiego¹¹ leży:

- konieczność przestrzegania przepisów prawa, które wymagają od spółek notowanych na giełdzie publikowania i dostarczania danych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- budowanie dobrego wizerunku firmy i zwiększenia jej wiarygodności wśród obecnych i potencjalnych akcjonariuszy,
- zachęcenie inwestorów do nabywania lub utrzymania akcji firmy,
- ciągły kontakt i przekonywanie analityków instytucji finansowych, że przedsiębiorstwo jest godne zaufania [Kamiński, 2007, s. 104].

Jak każda grupa interesariuszy korporacji, również akcjonariusze mają ściśle określone potrzeby komunikacyjne. Zaprezentowano je w tabeli 3.

Tabela 3: Potrzeby komunikacyjne akcjonariuszy w kontekście zakładu ubezpieczeń

Potrzeba	Opis	Implikacje dla zakładu ubezpieczeń
Potrzeba uzyskania informacji ogólnej	Akcjonariusze żądają dostępu do aktualnej, rzetelnej informacji na temat wszelkich aspektów działania firmy, ze szczególnym uwzględnieniem strategii rozwoju, planów inwestycyjnych, wyników finansowych.	Terminowe dostarczanie sprawozdań finansowych wraz z opisem i komentarzem odpowiedzialnych osób w danym zakładzie ubezpieczeń.
Potrzeba uprzywilejowania informacyjnego	Domagają się priorytetowego traktowania pod względem polityki informacyjnej.	Specjalne zakładki na stronach ubezpieczycieli, tzw. relacje inwestorskie.
Potrzeba akceptacji decyzji kapitałowych	Potrzebują potwierdzenia prawidłowości podjętych decyzji co do zaangażowania kapitału w akcje firmy.	Posiadanie przez ubezpieczycieli strategii i konsekwentne jej realizowanie.
Potrzeba bezpieczeństwa kapitałowego	Chcą uzyskać zapewnienie bezpieczeństwa zainwestowanego kapitału.	Między innymi utrzymywanie ustawowego bezpieczeństwa finansowego przez ubezpieczycieli.
Potrzeba osiąganego zysku	Dążą do realizacji przynajmniej minimalnego założonego poziomu zysku z dokonanych inwestycji w akcje firmy.	W przypadku ubezpieczycieli nie zawsze łatwe ze względu na sezonowość wydarzeń katastroficznych, spadek cen w ubezpieczeniach majątkowych, wahania przychodów z lokat itd.
Potrzeba uspokojenia w sytuacji kryzysu	Oczekują szybkiej, oficjalnej reakcji zarządu na rozprzestrzeniające się niepozytywne informacje o firmie i plotki, w tym sprawnego działania w sytuacjach kryzysowych, ratującego wizerunek firmy.	Wprowadzenie w ramach polityki public relations tzw. PR kryzysowego. W Polsce jest kilka agencji PR specjalizujących się w PR kryzysowym instytucji finansowych.
Potrzeba posiadania korzystnego wizerunku firmy	Oczekują informacji tworzących pozytywny wizerunek stabilnie rozwijającej się firmy, wpływających na szerokie zainteresowanie akcjami firmy i wzrost jej wartości.	Prowadzenie przez ubezpieczycieli polityki firmy społecznie zaangażowanej.
Potrzeba pewności co do sprawnego zarządzania firmą	Oczekują sprawnego zarządzania firmą, w tym jej wizerunkiem w różnych grupach otoczenia, co tworzy ogólną opinię publiczną na temat firmy.	Realizacja przez ubezpieczycieli strategii, prowadzenie monitoringu mediów oraz osobiste kontakty zarządu z grupami właścicielskimi.

Źródło: opracowanie własne oraz [Budzyński 2003, s. 120].

11. Kamiński L., *Komunikacja*, op.cit., s. 104.

1.1.4. Komunikacja korporacyjna z otoczeniem lokalnym

Idea CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu) jest kolejną sferą działalności przedsiębiorstwa, gdzie kluczową rolę odgrywa komunikowanie się¹². Społeczna odpowiedzialność biznesu może być definiowana, za M. Aluchną¹³, jako koncepcja, według której przedsiębiorstwa i inne podmioty, prowadząc działalność gospodarczą, dobrowolnie uwzględniają interesy wszystkich swoich interesariuszy we wszystkich obszarach i wymiarach własnej działalności. Takie traktowanie idei CSR odnosi się do wszystkich interesariuszy. Jest to jednak odniesienie pośrednie. To znaczy, że w ramach CSR firma dokonuje ustalonych aktywności społecznych, najczęściej w formie darowizny czy sponsoringu, skierowanej do wybranej społeczności lokalnej. Natomiast celem takich działań jest wpływanie na procesy decyzyjne każdej grupy interesariuszy.

W praktyce wygląda to tak, że firma w ramach komunikacji lokalnej w pierwszej kolejności komunikuje się z otoczeniem lokalnym, na przykład dokonując aktu społecznie zaangażowanego wobec tej grupy (darowizny). Następnie dochodzi do komunikacji swoich działań społecznie zaangażowanych w kierunku pozostałej grupy odbiorców przedsiębiorstwa, tak aby organizacja w ich oczach uzyskała miano społecznie zaangażowanej. Taki schemat można traktować jako wyrafinowany i czysto biznesowy, któremu daleko jest do idei prospołecznych. Bez względu jednak na przesłanki, którymi kieruje się dana korporacja, takie działania pomagają wybranej grupie społeczności, nie szkodząc innym, są zatem bezsprzecznie pozytywne.

Tabela 4: Potrzeby społeczeństwa lokalnego w kontekście zakładu ubezpieczeń

Potrzeba	Opis	Implikacje dla zakładu ubezpieczeń
Potrzeba wiary w szlachetność intencji firmy	Społeczeństwo potrzebuje zapewnień, że firma działa w interesie społecznym, mając na uwadze zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, a nie tylko realizację zysków.	Na przykład inicjatywa Concordia Ubezpieczenia, w której za każdy przebiegnięty przez pracowników i pośredników kilometr w ramach poznańskiego maratonu określona kwota przekazywana jest na cele charytatywne.
Oczekiwanie użyteczności społecznej	Ludzie oczekują od firmy, że będzie ona wspierać projekty społecznie użyteczne i prowadzić działalność charytatywną.	Jak wyżej.
Potrzeba wyprzedzenia informacyjnego	Otoczenie chciałoby zostać poinformowane z należyтым wyprzedzeniem o skutkach decyzji, które w jakimś stopniu mogą dotknąć ogół społeczeństwa (w szczególności dotyczy to małych miejscowości), jak np. istotne inwestycje, zamknięcie zakładów i inne.	Temat rzadziej spotykany w działalności ubezpieczeniowej, ponieważ zakład ubezpieczeń nie jest zakładem produkcyjnym. Dlatego rzadko występują konflikty związane z tzw. twardymi (budowlanymi) inwestycjami.
Potrzeba uznania	Ludzie pragną, by firma cieszyła się dobrą opinią także poza daną społecznością (lokalną, branżową czy narodową) i była nośnikiem korzystnej o niej opinii, np. na forum całego kraju lub za granicą.	Praktycznie każdy ubezpieczyciel komunikuje nie tylko lokalnie, ale na terenie całego kraju. Stąd współpraca zarówno z prasą lokalną, jak i dziennikami ogólnopolskimi.

Źródło: opracowanie własne oraz [Budzyński 2003, s. 122].

12. Henslowe P., *Public Relations od podstaw*, Wydawnictwo One Press Exclusive, Warszawa 2005, s. 18.

13. *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Komunikacja z rynkiem. Zarządzanie produktami. Motywowanie pracowników*, Aluchna M. (red.), Oficyna wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 37.

Podstawowym celem prowadzenia aktywnej komunikacji lokalnej jest stworzenie przychylniej opinii publicznej, poprzez promowanie wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie¹⁴. Do społeczności lokalnej można zaliczyć: lokalne instytucje państwowe i samorządowe, szkoły (nauczyciele, studenci, uczniowie), osiedla mieszkaniowe znajdujące się przy placówkach firmy, lokalne drużyny sportowe, organizacje społeczne i kulturalne oraz inne. Potrzeby komunikacyjne społeczeństwa lokalnego wskazano w tabeli 4.

1.1.5. Komunikacja korporacyjna z mediami

Komunikacja z mediami stanowi bardzo istotny element komunikacji korporacyjnej. Wielu praktyków i teoretyków komunikacji uważa *media relations* za podstawowy, a czasem jedyny kanał dotarcia do interesariuszy danej organizacji. Jest to pogląd błędny, aczkolwiek należy zgodzić się z tezą, że współpraca z mediami to najczęściej używany przez korporacje sposób dotarcia do większości swojej publiczności.

Komunikacja z mediami jest bardzo istotna w przypadku rozproszonej i licznej grupy interesariuszy, na przykład klientów. Proaktywne podejście do *media relations* może pomóc budować organizacyjną wiarygodność i reputację¹⁵. Jak zauważa K. Wojcik¹⁶, wykorzystanie w komunikacji mediów daje możliwość jednoczesnego docierania do licznych i rozproszonych geograficznie odbiorców, nawet z różnych stref geograficznych, szczególnie przy wykorzystaniu mediów obcych, masowych, nie własnych. Należy jednak pamiętać, że każde medium ma ograniczony „potencjał rozwiązywania problemu komunikacyjnego”¹⁷. Dlatego szczególnie w sytuacjach kryzysowych należy postąpić z tym narzędziem bardzo ostrożnie.

Dziennikarze to bardzo specyficzna grupa zawodowa. Każda osoba zajmująca się współpracą z mediami w organizacji powinna nauczyć się dziennikarskiego fachu, poznać najważniejszych dziennikarzy w danej branży, stworzyć mapę mediów w zależności od grupy docelowej, a także poznać terminy cykli wydawniczych. Jak podkreśla P. Andrzejewski¹⁸, „Kontakt firmy ze światem mediów przypomina grę. Wyrafinowaną i pełną finezji, innym razem zmieniającą się w pojedynek, a nawet bitwę. Tę rozgrywkę można wygrać lub przegrać. Wynik jednak rzadko jest kwestią przypadku”. Podstawową sprawą, o której powinien pamiętać każdy kto zamierza zająć się *media relations*, jest zrozumienie, że jego podstawowym celem będzie służenie pomocą dziennikarzom¹⁹. Chodzi o pomoc w dostępie do wiarygodnych i wartościowych informacji. Dziennikarze, jeśli nie zostaną zainspirowani informacjami z danej organizacji, znajdą i zajmą się innymi tematami. Mogą też dotrzeć

14. Zarebska A., *Tożsamość – organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 83.

15. Schiffman M., *Moving public relations forward by Mark Schiffman*, American Collector's Association International, 8/2010.

16. Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2005, s. 84.

17. Wojcik K., *Public...*, op.cit., s. 85.

18. Andrzejewski P., Kot W., *Media Relations. Budowanie reputacji firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 7.

19. *Sztuka Public Relations. Z doświadczeń polskich praktyków* (opracowanie zbiorowe), Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006, s. 29.

do źródeł informacji o danej korporacji, niekoniecznie korzystnej dla niej samej. Takim źródłem może być konkurencja czy byli pracownicy. Potrzeby komunikacyjne dziennikarzy zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5: Potrzeby komunikacyjne dziennikarzy w kontekście zakładu ubezpieczeń

Potrzeba	Opis	Przykłady w zakładzie ubezpieczeń
Potrzeba bieżącego informowania ze strony firmy.	Dziennikarze oczekują aktualnej, rzetelnej informacji, która zainteresuje członków grupy docelowej gazet lub programów radiowych i telewizyjnych.	Wydawane przez większość ubezpieczycieli śniadania prasowe.
Potrzeba uzyskiwania poprawnych i terminowych informacji.	Dziennikarze chcieliby, aby przekazywane informacje były właściwie zredagowane i terminowo dostarczane, z uwzględnieniem możliwości cykli wydawniczych lub przygotowania do emisji.	Wprowadzenie u większości ubezpieczycieli listy i mapy mediów z uwzględnieniem terminów zamknięcia wydania.
Potrzeba bycia zapraszanym.	Media liczą na gościnność ze strony firmy. Najlepiej uosabia ją polityka tzw. „otwartych drzwi” dla prasy. Stwarza ona szansę dotarcia do ważnych w firmie osób.	Cykliczne, najczęściej kwartalne (wyniki finansowe) konferencje prasowe.
Potrzeba uznania ich prawa do informacji.	Media spodziewają się poszanowania zasad prawa prasowego o obowiązku udzielania informacji prasie w zakresie działalności społeczno-gospodarczej przedsiębiorstwa, szczególnie gdy znajduje się ono w sytuacji kryzysowej.	Wprowadzenie w ramach polityki <i>public relations</i> tzw. PR kryzysowego.
Potrzeba zachowania obiektywności formułowania sądów.	Dziennikarze za wszelką cenę unikają nacisków mających na celu przesadne promowanie firmy, bo groziłoby to posądzeniem ich o tworzenie tzw. kryptoreklamy.	Wprowadzenie zakazu bezpośredniego przesyłania informacji prasowych do dziennikarzy przez służby inne niż <i>media relations</i> .
Potrzeba posiadania szerszej perspektywy, np. regionu czy branży.	Potrzebują informacji wykraczającej poza działanie firmy, ukazującej interesujące wydarzenia w całej branży czy prezentującej interesujących ludzi.	Zaproszenia na konferencje organizowane przez ubezpieczycieli lub środowisko.

Źródło: opracowanie własne oraz [Budzyński 2003, s.123].

1.1.6. Komunikacja korporacyjna z innymi grupami docelowymi

Wymienione powyżej rodzaje komunikacji korporacyjnej, zróżnicowane ze względu na grupę docelową przekazów wysyłanych przez przedsiębiorstwo, nie wyczerpują podziału. Komunikacja korporacyjna to budowanie relacji z każdą osobą, która ma lub może mieć wpływ na daną organizację. Można założyć, że każda osoba mająca jakikolwiek wpływ na korporację, ma wpływ na jej wyniki operacyjne i finansowe. Takie myślenie pozwoli na docenienie każdego klienta, każdego interesariusza. Jest to swego rodzaju kultura organizacji, która bardzo ułatwia pracę osobom odpowiedzialnym za komunikację w firmie. Oczywiście, każda grupa interesariuszy powinna mieć swoją wagę dla organizacji, ponieważ nie każda jest tak samo istotna w realizacji jej zakładanych celów.

1.2. Rodzaje komunikacji korporacyjnej ze względu na sposób komunikowania

Poznanie rodzajów komunikacji w korporacji ze względu na sposób komunikowania jest równie istotne co świadomość zróżnicowania grup docelowych komunikatu. Dlatego niezbędne

jest wskazanie i scharakteryzowanie najczęściej spotykanych typów komunikacji korporacyjnej. Bez poznania ich cech, zalet i wad, szans i zagrożeń, zakład ubezpieczeń nie jest w stanie zbudować efektywnego i optymalnego modelu komunikacji.

1.2.1. Komunikacja korporacyjna pionowa i pozioma

Przepływ pionowy oznacza komunikowanie między podwładnym i przełożonym. Kierunek przepływu pionowego może następować w górę (wtedy przełożony jest odbiorcą, a podwładny nadawcą komunikatu), bądź w dół (wtedy przełożony komunikuje podwładnemu). Często występuje również komunikacja dwukierunkowa, traktowana jako wymiana informacji pomiędzy kierownictwem a załogą. Komunikacja pionowa w górę jest bardzo istotna, a można zaryzykować tezę, że trochę zapomniana w przedsiębiorstwach. Większą uwagę zwraca się na przekaz przełożony – podwładny. Najważniejszym celem udrożnienia przepływu informacji w górę jest poznanie pracownika. Jego problemów, aspiracji, systemu wartości, celów. Pozwólą na to odpowiednio dobrane techniki komunikacyjne.

Należy mieć świadomość, że to w gestii korporacji jest stworzenie modelu wymiany informacji między pracownikami a zwierzchnikiem. Praktycznie każdy człowiek ma potrzebę wypowiedzenia swoich opinii i uwag na temat funkcjonowania firmy i swojego udziału w tym procesie. Jeżeli pracownik nie będzie miał możliwości zakomunikowania swoich problemów przełożonemu, z pewnością zrobi to w inny sposób, na przykład na portalach społecznościowych lub na blogu. A stąd już krok do zepsucia reputacji w mediach społecznościowych²⁰, które, ze względu na swoją niezależność, są jedną z najbardziej opiniotwórczych gałęzi mediów; szczególnie w kontekście stale rozwijającego się tzw. marketingu wirusowego (*viral marketing*)²¹. W takich sytuacjach korporacja traci kontakt i wpływ na to, co się o niej mówi i jaki jest budowany wokół niej wizerunek.

Drugim, w ramach podziału ze względu na kierunek przepływu informacji, rodzajem komunikacji korporacyjnej jest porozumiewanie się poziome. Jest to sytuacja, w której osoby z różnych działów organizacji komunikują się między sobą w celu osiągnięcia wspólnego celu. Nie ma tutaj podziału na przełożonych i podwładnych. Jest za to najczęściej wspólny cel komunikowania, na przykład odgórnie zatwierdzony projekt, obejmujący pracę wielu działów danej korporacji.

J. Ober²² uważa, że komunikacja pozioma zachodzi na tym samym szczeblu struktury organizacyjnej.

Jeżeli zachodzi zgodnie z przyzwoleniem i wiedzą przełożonych, to wchodzi w skład formalnych kanałów przepływu informacji i z reguły obejmuje pracowników zajmujących równorzędne lub zbliżone stanowiska w hierarchii korporacyjnej. Jako zalety i cele poziomego komunikowania autor wskazuje stworzenie bezpośredniego kanału koordynacji organizacyjnej i rozwiązania problemów oraz możliwość nawiązywania stosunków z kolegami, co stanowi

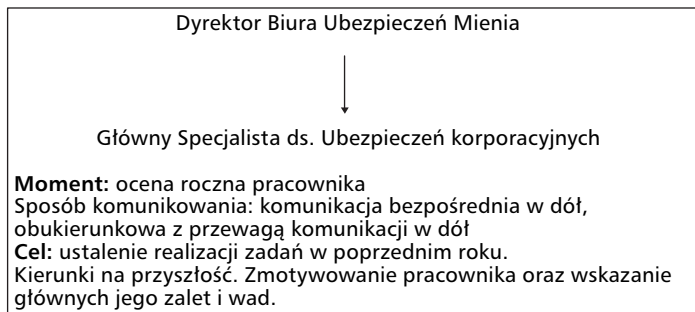
20. *Safeguard your organization from social media disaster. Not sure if you need an official policy? You do*, Communication Briefings, Briefings Media Group, LLC 2010, s. 5.

21. Kravitz S., Barinskiy L., *Mastering Insurance Marketing. How to make your agency forward in the New Media*, Seth Kravitz & Lev Barinskiy 2010, s. 186.

22. Ober J., *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 17.

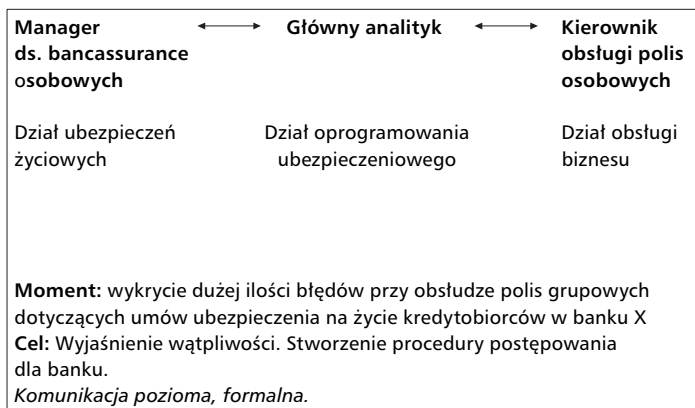
ważny czynnik zadowolenia większości pracowników²³. Przykłady komunikacji pionowej i poziomej w zakładzie ubezpieczeń przedstawiono odpowiednio na rysunkach 1 i 2.

Rysunek 1: Pionowe komunikowanie w zakładzie ubezpieczeń – przykład



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2: Poziome komunikowanie w zakładzie ubezpieczeń – przykład



Źródło: opracowanie własne.

1.2.2. Komunikacja korporacyjna werbalna i niewerbalna

Proces komunikacji może odbywać się na dwa sposoby – werbalny i niewerbalny. W ramach tych głównych dwóch podziałów wyróżnia się wiele podgrup. Jednak podstawowym zróżnicowaniem jest oddzielenie komunikacji werbalnej od komunikacji niewerbalnej. Najprościej rzecz ujmując, komunikacja werbalna to każda komunikacja z wykorzystaniem mowy jako środka komunikacji²⁴. Obejmuje ona słowny przekaz komunikatu poziomego lub pionowego w organizacji, bez względu na kierunek przekazu, a zatem na to kto jest nadawcą, a kto odbiorcą procesu. Przekazanie treści w sposób werbalny jest rdzeniem procesu komunikacyjnego. Stanowi ono podstawę wymiany informacji w korporacjach. Jednak, jak wskazuje

23. Ibidem, s. 17.

24. Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 115.

K. Wojcik²⁵, wpływ tego co człowiek mówi, jest znikomy. Wpływ werbalny, czyli wrażenie jakie nadawca wywiera na innych, zależy od tego, co mówimy, tylko w 7 proc. Kolejne 38 proc. to kwestia tego co słycać, a więc tonu i barwy głosu, tempa mówienia, wymowy, akcentu, częstości pauz. Największy wpływ na odbiorcę ma jednak to, co widać, czyli między innymi kolor skóry, wygląd, postawa, wyraz twarzy, kontakt wzrokowy i inne elementy języka ciała²⁶.

Należy pamiętać, że komunikacja niewerbalna uzupełnia komunikację werbalną. Nie jest ona, z punktu widzenia celów korporacji, komunikacją samą w sobie. Kontrola komunikacji niewerbalnej podczas bezpośredniego kontaktu nadawcy z odbiorcą jest niezbędna dla władz korporacji. Nie tylko rzecznik prasowy musi być świadomy gry, jaką komunikacja niewerbalna odbywa z odbiorcą przekazu. Dlatego osoba planująca procesy komunikacyjne w korporacji musi być zaznajomiona z wadami i zaletami komunikacyjnymi najważniejszych jej pracowników. Przy przekazywaniu pewnych informacji lepiej unikać bezpośredniego kontaktu w celu niedopuszczenia do wytwarzania niewłaściwych efektów komunikacyjnych. Przykład komunikacji werbalnej i niewerbalnej został przedstawiony w tabeli 6.

Tabela 6: Przykład komunikacji werbalnej i niewerbalnej w zakładzie ubezpieczeń

Komunikacja werbalna	Komunikacja niewerbalna
Prezes zarządu składa na spotkaniu wigilijno-noworocznym życzenia wszystkim pracownikom oraz prezentuje wyniki sprzedażowe i inne bieżące informacje dotyczące firmy.	W sali konferencyjnej zakładu ubezpieczeń dochodzi do spotkań negocjacyjnych między przedstawicielami zakładu ubezpieczeń (dyrektor biura sprzedaży korporacyjnej, dyrektor biura produktów majątkowych, dyrektor biura obsługi) oraz przedstawicielami firmy świadczącej usługi doradztwa finansowego, chcącej rozszerzyć ofertę o ubezpieczenia danego ubezpieczyciela. Uczestnicy spotkania zajmują miejsca naprzeciwko siebie (po jednej stronie przedstawiciele zakładu ubezpieczeń, po drugiej przedstawiciele biznesu). Tym samym buduje się podział na my i oni, a takie rozmieszczenie sprzyja postawie negocjacyjnej nieugodowej.
Jest to przykład komunikacji pionowej, werbalnej.	Jest to przykład komunikacji poziomej, niewerbalnej.

Źródło: opracowanie własne.

1.2.3. Komunikacja korporacyjna formalna i nieformalna

Dla osób zajmujących się w korporacjach zagadnieniem komunikacji niezbędna jest świadomość podziału komunikacji ze względu na sposób komunikowania. Wyróżnia się tutaj komunikację formalną i nieformalną. Można założyć, że w każdym przedsiębiorstwie proces komunikowania się obejmuje swoim zasięgiem wszystkie szczeble struktury organizacyjnej, tworząc sieć powiązań formalnych i nieformalnych²⁷. Większość osób intuicyjnie może określić, czym są relacje formalne w firmie, a czym relacje nieformalne. Zagadnienie to jest jednak zbyt ważne, by opierać się tutaj tylko na intuicji.

Odróżnienie formalnych stosunków służbowych od kontaktów nieformalnych, jest bardzo istotne zarówno z punktu widzenia nadawcy, jak i odbiorcy oraz organizatora procesów komunikacyjnych. W praktyce funkcjonowania korporacji procesy komunikacyjne nie zawsze

25. Wojcik K., 2005, *Public*, op.cit., s. 69.

26. Ibidem, s. 70.

27. *Komunikowanie się. Problemy i perspektywy*, Kaczmarek B., Kucharski A., Stencel M. (red.) Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 140.

biegną zgodnie z zależnościami służbowymi. Stąd można mówić – jak wskazuje A. Potocki²⁸ – o sieciach komunikacyjnych formalnych i nieformalnych. Dlatego w trakcie zarządzania komunikacją w firmie należy wziąć pod uwagę komunikację formalną i komunikację nieformalną wraz z ich rodzajami: komunikacją pionową i poziomą, odpowiednio jedno- lub dwustronną.

Zarząd zakładu ubezpieczeń nie ma wpływu na powstanie i funkcjonowanie w organizacji grup nieformalnych. Może jednak mieć wpływ na jakość komunikacji nieformalnej. W ramach grup zadaniowych bardzo ważna jest koordynacja przepływu informacji między poszczególnymi członkami projektu. Jeżeli do wykonania jest zadanie proste, schematyczne i niewymagające dużych nakładów czasowych i ludzkich, to najlepiej wykorzystać narzędzia komunikacji formalnej, takich jak: procedury, normy i wyznaczenie samodzielnego lidera projektu. Natomiast jeżeli projekt jest skomplikowany, wymaga dużego poziomu kreatywności i tworzenia czegoś nowego oraz dodatkowo niezbędne są duże nakłady czasowe i ludzkie, to najwłaściwsze w takich sytuacjach jest zastosowanie podziału władzy z koordynatorem projektu oraz zezwolenie na procesy komunikacyjne również nieformalne. Z całą pewnością nowe pomysły i rozwiązania potrzebują łączenia pracy kilku działów, wielu umysłów i przepływu informacji w sposób praktycznie dowolny i nieustalony ogólnie.

Pomimo rosnącego znaczenia nieformalnych stosunków w organizacji należy podkreślić, iż stanowią one tylko uzupełnienie formalnych przepływów informacji. To komunikacja formalna stanowi warunek konieczny funkcjonowania korporacji. Zrezygnowanie z formalnych stosunków w zakładzie ubezpieczeń spowodowałoby chaos i destabilizację. Komunikacja nieformalna stanowi natomiast warunek konieczny budowania nowoczesnej i kreatywnej organizacji, która zasługuje na miano podmiotu uczącego się i wykorzystującego swoje zmysły²⁹. Tabela 7 prezentuje przykład komunikacji formalnej i nieformalnej w zakładzie ubezpieczeń.

Tabela 7: Komunikacja formalna i nieformalna w zakładzie ubezpieczeń – przykład

Komunikacja formalna	Komunikacja nieformalna
Dyrektor działu controllingu wysyła maila do dyrektorów wszystkich działów centrali i oddziałów z informacją, iż od 1 czerwca 2011 roku każda korespondencja wysyłana do Komisji Nadzoru Finansowego musi przechodzić przez dział controllingu i należy ją dostarczyć przynajmniej 3 dni robocze przed ostateczną datą przekazania korespondencji do KNF.	Dyrektorzy działów produktowych wspólnie podejmują decyzję na spotkaniu nieformalnym, że od tego momentu nie wymieniają informacji między oddziałami sprzedażowymi w inny sposób niż mailowy. Nie udzielają żadnych informacji czy zgód <i>via</i> telefon czy kontakt bezpośredni. Takie postępowanie nie jest jednak nigdzie unormowane.
Jest to przykład komunikacji jednostronnej, poziomej, niewerbalnej, formalnej.	Jest to przykład komunikacji dwustronnej, poziomej, werbalnej, nieformalnej.

Źródło: opracowanie własne.

1.2.4. Komunikacja korporacyjna indywidualna i masowa

Przedsiębiorstwo, ze względu na liczbę odbiorców swoich przekazów, może komunikować indywidualnie lub masowo. Komunikacja indywidualna (interpersonalna)³⁰ to sytuacja, w której

28. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., Techniki, op.cit., s. 47.

29. Przydróżny F., *Skuteczna komunikacja*, Miesięcznik Ubezpieczeniowy nr 5/2010.

30. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., *Marketing: uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 215.

korporacja komunikuje w sposób bezpośredni, wzajemny i prywatny³¹. Oznacza to, że przedsiębiorstwo w trakcie komunikowania utrzymuje z odbiorcą bezpośredni kontakt, a przepływ informacji jest dwustronny. Dlatego podczas komunikowania indywidualnego przedsiębiorstwo jest zarówno nadawcą i odbiorcą komunikatu. Tylko komunikacja indywidualna pozwala na bieżące, dwustronne przepływy komunikacyjne. Dzięki temu można uzyskać dane zwrotne od interesującej grupy interesariuszy. Można założyć, że utrzymywanie indywidualnych relacji jest komunikacją w skali jeden do jednego. Jednemu nadawcy odpowiada jeden odbiorca. Zindywidualizowana komunikacja wymaga gromadzenia niezbędnych informacji o pojedynczym interesariuszu organizacji³², bez względu na to, czy jest on pracownikiem, klientem, konkurentem czy akcjonariuszem.

Komunikacja masowa występuje wtedy, gdy w ramach komunikacji korporacyjnej przedsiębiorstwo buduje relacje z grupą odbiorców w sposób pośredni, jednokierunkowy i publiczny³³. Komunikacja masowa to wszystkie formy komunikacji, gdzie wiadomości przekazywane są jawnie i publicznie, to znaczy krąg odbiorców jest potencjalnie nieograniczony. Dodatkowo, w przeciwieństwie do fizycznie obecnej publiczności w komunikacji indywidualnej, tutaj jest ona rozproszona i niejednolita. Najczęściej komunikacja masowa odbywa się za pomocą środków technicznych, na przykład mediów czy wewnętrznych platform komunikacyjnych IT.

Inną cechą masowego komunikowania jest jej pośredniość, czyli założenie czasowego, przestrzennego lub czasowo-przestrzennego dystansu między partnerami.

Najważniejszą wadą komunikacji masowej jest jej jednostronność. Nie następuje tutaj wymiana ról między nadawcą i odbiorcą³⁴. Jeżeli komunikacja indywidualna to dialog z otoczeniem, to komunikacja masowa to monolog prowadzony przez przedsiębiorstwo z daną, jak największą grupą publiczności.

Jak wspomniano wcześniej, często wybór komunikacji masowej ma uzasadnienie ekonomiczne. Z tego powodu jest ona najczęściej wykorzystywana w kontaktach z klientami indywidualnymi. Można tutaj wykorzystywać powszechnie znane mechanizmy psychologiczne związane z grupowym myśleniem. Komunikacja masowa może zakładać, że dany proces przepływu jednostronnej wiadomości może wykształcić ograniczającą sugestię grupy, w której efekcie członkowie grupy ograniczają dobrowolnie swoje zdolności intelektualne. Mechanizm ten można określić mianem syndromu myślenia grupowego³⁵. Przykład komunikacji masowej i indywidualnej w zakładzie ubezpieczeń znajduje się w tabeli 8.

31. Zaraziński G., *Komunikacja i media: wprowadzenie*, Bestprint s.c., Siedlce 2006, s. 22.

32. *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Pilarczyk B., Waśkowski Z., (red.), Zeszyty Naukowe 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 510.

33. Zaraziński G., *Komunikacja*, op.cit. s. 22.

34. Ibidem, s. 22.

35. Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 83.

Tabela 8: Komunikacja masowa i indywidualna w zakładzie ubezpieczeń – przykłady

Komunikacja indywidualna	Komunikacja masowa
Dyrektor oddziału jednego z zakładów ubezpieczeń po otrzymaniu listy najlepszych brokerów za rok poprzedni (składka przypisana brutto na danego brokera) odwiedza pięciu najlepszych z informacją o wypracowanym przychodzie, liście gratulacyjnym oraz nowej procedurze obsługi najważniejszych brokerów, pozwalającą na skrócenie czasu odpowiedzi na przesłane slipy. Ważne jest również uzyskanie informacji zwrotnej od brokerów mające na celu uzyskanie informacji – jak jeszcze zakład ubezpieczeń może usprawnić współpracę między zainteresowanymi stronami.	Zakład ubezpieczeń postanawia uczestniczyć jako sponsor w zawodach Pucharu Polski WKKW odbywających się w Warce. Dzięki temu będzie mógł wywiesić swoje banery reklamowe oraz plakaty promujące produkt NNW dla osób jeżdżących na koniach.
Jest to przykład komunikacji dwustronnej, poziomej, werbalnej, formalnej, indywidualnej.	Jest to przykład komunikacji jednostronnej, poziomej, niewerbalnej, formalnej, masowej.

Źródło: opracowanie własne.

1.2.5. Komunikacja korporacyjna scentralizowana i zdecentralizowana

Kultura korporacji jest często bardzo zbliżona do kultury pracy i osobowości najważniejszych osób w danej organizacji. W literaturze panuje pogląd, że większość firm jest taka, jak jej prezes. Analizując opinie autorów, zarówno teoretyków, jak i praktyków, na temat władzy w przedsiębiorstwach, można spotkać dwa podstawowe style zarządzania.

Pierwszym z nich jest styl scentralizowany autokratyczny. Charakteryzuje się bardzo dużą władzą zarządu, w tym przede wszystkim prezesa zarządu. Praktycznie każda informacja, każdy dokument musi przejść przez biuro zarządu organizacji. Taki styl odpowiada komunikacji scentralizowanej w przedsiębiorstwie.

Drugi model to styl partnerski zdecentralizowany. Tutaj to kadra w większości podejmuje najważniejsze decyzje, a zarząd wyznacza jedynie cele średnio- i długookresowe oraz administruje realizację założonych projektów. Na zarząd trafiają tylko najważniejsze tematy. Pochodną takiego zarządzania w organizacji jest występowanie komunikacji zdecentralizowanej. Za W. Budzyńskim³⁶ można założyć, że stopień centralizacji powiązań komunikacyjnych określany jest przez proporcję komunikatów, które muszą przejść przez określoną liczbę uprzywilejowanych członków komunikującej się grupy, zanim trafią do pozostałych

Komunikacja scentralizowana polega na pełnym podejmowaniu decyzji i zarządzaniu informacją przez prezesa zarządu przedsiębiorstwa. Każda decyzja i każda informacja wypytywa z biura zarządu. Jest on katalizatorem informacji i decyzji organizacji.

Z kolei komunikacja zdecentralizowana pozwala na samodzielne podejmowanie decyzji; zarządzanie swoim zakresem obowiązków. W tym modelu zarząd posiada wiedzę o tym, co w korporacji się dzieje, ale nie wnika w szczegóły procesów organizacyjnych i decyzyjnych. Jest swoistym koordynatorem projektu, jakim jest przedsiębiorstwo jako całość.

Stosowanie w organizacji komunikacji scentralizowanej może prowadzić w przedsiębiorstwie do dwóch bardzo niekorzystnych sytuacji. Po pierwsze, komunikacja scentralizowana jest potężną siłą, sprzeciwiającą się partycypacji pracowniczej i starającą się ukryć przed pracownikami informacje o potencjalnych problemach i/lub zagrożeniach. Morrisom i Miliken³⁷, dwaj

36. Budzyński W., *Wizerunek*, op.cit., s. 113.

37. Cornelissen J., 2010, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010. s. 154.

badacze zarządzania nazwali tę siłę milczeniem organizacyjnym (*organizational silence*). Jest to niebanalne zagrożenie dla długookresowego, efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Druga konsekwencja scentralizowanej komunikacji w organizacji jest również związana z zachowaniem jej odbiorców – pracowników. Wychodzą oni z założenia, że jeżeli każda decyzja musi przejść przez biuro zarządu, to po co podejmować jakąkolwiek aktywność? Jeżeli przykładowo pracownik działu produktowego zakładu ubezpieczeń ma przygotować ofertę ubezpieczenia klientów dużej instytucji finansowej, to tworząc ją, ma myśleć o potrzebach klientów tej instytucji, czy może o guście prezesa? W końcu początkowo oferta musi uzyskać akceptację tego ostatniego.

Opisane dwa mechanizmy, wywołane niewłaściwym zarządzaniem i komunikacją w korporacji, stanowią potężne zagrożenie dla ich przyszłości. Warto podkreślić, że problem ten dotyka większość z nich.³⁸ Tabela 9 przedstawia przykłady komunikacji scentralizowanej i zdecentralizowanej, jakie mogą wystąpić w zakładzie ubezpieczeń.

Tabela 9: Komunikacja scentralizowana i zdecentralizowana w zakładzie ubezpieczeń – przykłady

Komunikacja scentralizowana	Komunikacja zdecentralizowana
Biuro marketingu miało za zadanie przygotować materiały BTL i ATL (materiały marketingowe, takie jak ulotki, plakaty, gadzety, materiały promocyjne itp.) na coroczny kongres brokerów ubezpieczeniowych organizowany przez SPBUiR (Stowarzyszenie Polskich Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych). Przed ostateczną akceptacją materiałów dyrektor biura marketingu został zobligowany do uzyskania akceptacji prezesa zarządu. Tym samym, to prezes zarządu decydował o tym, w jaki sposób zakład ubezpieczeń komunikuje się z brokerami.	Dyrektor biura marketingu zdecydował, że dany zakład ubezpieczeń powinien wystąpić na Polskim Forum Finansowym „Twoje Piąćdziesiąt”. Do przygotowania były dwie prelekcje oraz materiały BTL i ATL. Dyrektor biura marketingu wraz z zarządzającymi zainteresowanych biur produktowych przygotował materiał i budżet. Po wydarzeniu prezes zarządu otrzymał notatkę z najważniejszymi informacjami i wnioskami z imprezy.
Jest to przykład komunikacji dwustronnej, pionowej, werbalnej, formalnej, indywidualnej, scentralizowanej.	Jest to przykład komunikacji jednostronnej, pionowej, niewerbalnej, formalnej, indywidualnej, zdecentralizowanej.

Źródło: opracowanie własne.

1.2.6. Komunikacja korporacyjna świadoma i nieświadoma

Zgodnie z nauką przedmiotu, zarówno człowiek, jak i inne podmioty, na przykład organizacje gospodarcze „nie mogą nie komunikować”³⁹. Ten podstawowy i najważniejszy aksjomat komunikacji ma niebagatelne znaczenie dla współczesnych korporacji. Nie może ona decydować, kiedy komunikuje, a kiedy nie. Każdym aspektem swojej działalności, zachowaniem pracownika, przy każdym użyciu przez konsumentów danego produktu, wysyła w świat sygnały stanowiące podwaliny budowania opinii wśród swojej publiczności. Przy takim za-

38. Związane to jest z psychiką człowieka. Osoba mająca władzę w jednym aspekcie, przerzuca swoją wiedzę i zachowania również na inne dziedziny życia np. organizacji, którą kieruje. Postrzega rzeczywistość i potrzeby innych osób poprzez pryzmat swojej osoby. Szerzej na ten temat patrz: Gay P., Freud. *Życie na miarę epoki*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.

39. Zaraziński G., *Komunikacja*, op.cit. s. 19.

łożeniu, o nieuchronności komunikowania, należy wprowadzić dwa rodzaje komunikacji: komunikację świadomą (intencjonalną) i nieświadomą (nieintencjonalną).

Z definicji komunikacji nieświadomej wynika, że jest ona nieuchwytna i nie da się jej zaplanować czy nią zarządzać. Celem każdego komunikologa korporacyjnego jest minimalizowanie komunikacji nieintencjonalnej w organizacji. Nie da się całkowicie jej wyeliminować, ale można ją marginalizować. Proces ujarznienia komunikacji nieświadomej polega na przechodzeniu tego rodzaju komunikacji w drugą przeciwstawną, czyli świadomą. Jeżeli osoba pracująca w recepcji dużej korporacji jest niemiła dla gości, to firma komunikuje w sposób nieświadomy swoje nastawienie do odwiedzających ją interesariuszy. Jeżeli jednak osoba odpowiedzialna za procesy komunikacyjne w danym przedsiębiorstwie uzmysłowi sobie wpływ niemiłej i aroganckiej recepcjonistki na wizerunek całej korporacji, to przekonując pracownika do zmiany jego zachowań, spowoduje, że firma, dzięki miłemu i pomocnemu recepcjoniście, udoskonali swój wizerunek w oczach osób ją odwiedzających. Tak dochodzi do procesu przejścia z komunikacji nieświadomej do komunikacji świadomej.

Uzmysłowienie osobom zarządzającym zakładem ubezpieczeń wpływu nieświadomej komunikacji na tożsamość i wizerunek całej organizacji jest kluczowym zadaniem osoby odpowiedzialnej za komunikację. Już samo przekonanie do tego, że taka komunikacja występuje, jest zadaniem trudnym. Szczególnie że ocena efektów działania tego rodzaju komunikowania jest jeszcze trudniejsza do zaprezentowania.

Obserwując rynek ubezpieczeniowy na świecie oraz wizerunek i poziom zaufania społeczeństwa do ubezpieczeń, można dojść do wniosku, że problem nieświadomego komunikowania jest tutaj większy niż w innych branżach biznesu. Większość zakładów ubezpieczeń żyje w dwóch światach. Świecie komunikacji intencjonalnej. Ten świat reklamy i innych materiałów marketingowych pełen jest solidnych, bezpiecznych i zyskownych produktów ubezpieczeniowych. Znajdują się tam tylko niskie składki, wysokie odszkodowania, uśmiechnięci klienci. Brak jest jakichkolwiek wyłączeń odpowiedzialności czy warunków do spełnienia po stronie ubezpieczającego. Te pojawiają się w drugim świecie, świecie komunikacji nieświadomej. Tam odbywa się nieustanna walka między uprawnionym a ubezpieczycielem o wypłatę odszkodowania. Składki w tym świecie są wyższe niż w świecie reklamy. Infolinie zajęte, pracownik centrum likwidacji szkód niemiły, a terminy przekraczane.

Tabela 10: Komunikacja świadoma i nieświadoma w zakładzie ubezpieczeń – przykłady

Komunikacja świadoma	Komunikacja nieświadoma
Zakład ubezpieczeń wykupił miejsce w dzienniku ogólnopolskim na reklamę ubezpieczeń komunikacyjnych. Reklama będzie się ukazywała dwa razy w tygodniu przez kolejne dwa miesiące.	Zakład ubezpieczeń ma na swojej stronie internetowej baner <i>zapytaj doradcę</i> , gdzie można wysłać zapytanie dotyczące interesującego go ubezpieczenia. Po wysyłce zapytania potencjalny klient czekał na odpowiedź przez dwa tygodnie i jej nie otrzymał. Jak się później okazało, był to błąd działu IT, który po odejściu z pracy osoby odpowiedzialnej za korespondencję z klientami przez stronę internetową, nie przepiął adresu mailowego na nową osobę. Klient jednak tego nie wiedział i wyrobił sobie przez te dwa tygodnie zdanie o ubezpieczycielu. Skorzystał oczywiście z oferty innego towarzystwa.
Jest to przykład komunikacji jednostronnej, poziomej, masowej, formalnej, niewerbalnej, zdecentralizowanej, świadomej.	Jest to przykład komunikacji dwustronnej, poziomej, formalnej, indywidualnej, niewerbalnej, zdecentralizowanej, nieświadomej.

Źródło: opracowanie własne.

Stworzenie tych dwóch przeciwstawnych światów nie jest wyłącznie winą zakładów ubezpieczeń. Duży udział w kreacji tej sytuacji ma również niska świadomość społeczeństwa. Bez wgłębiania się dalej w powód takiego stanu rzeczy, należy podkreślić, iż każdy zakład ubezpieczeń musi uświadomić sobie, że komunikuje nie tylko reklamą, ale również wszystkimi innymi podejmowanymi aktywnościami, wchodzącymi w szeroko rozumianą działalność ubezpieczeniową, na przykład obsługą posprzedażową. Tabela 10 przedstawia przykłady komunikacji świadomej i nieświadomej w zakładzie ubezpieczeń.

2. Cele komunikacji ubezpieczeniowej

W artykule omówiono do tej pory, czym jest komunikacja korporacyjna oraz jakie są jej rodzaje. Cały czas nie uzyskano jednak odpowiedzi na pytanie, jakie są funkcje i cele komunikacji? W dalszej części opracowania zaprezentowano poglądy badaczy na rolę i aspiracje komunikacji w przedsiębiorstwie, a także wskazano podstawowe zasady i błędy komunikacyjne spotykane we współczesnym świecie biznesu.

Większość badaczy jako cel komunikacji wskazuje budowę korzystnej atmosfery do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dla J. Cornelissena⁴⁰ celem komunikacji korporacyjnej jest stworzenie korzystnego wizerunku i reputacji firmy u wszystkich grup interesariuszy, tak by swoim działaniem wspierali sukces organizacji. Z kolei dla B. Ociepki⁴¹ zarządzanie komunikacją ma na celu nawiązanie i utrzymanie wzajemnie korzystnych relacji między firmą a jej otoczeniem. Podobne podejście do roli komunikacji prezentuje B. Szymoniuk⁴², która uważa, że przedsiębiorstwo poprzez sprawną komunikację tworzy, utrzymuje lub odzyskuje dobre imię, przedstawiając odbiorcom swoją filozofię działania, kulturę organizacji i misję, czyli kluczowe elementy strategii. Jeszcze inny pogląd na cele komunikatu prezentuje M. Kowalska⁴³, która przedstawia go jako proces kształtowania pozytywnych schematów (sieci skojarzeń) związanych z produktami, markami, firmami, instytucjami czy osobami.

Wszystkie zdefiniowane wcześniej cele komunikowania w organizacji nie wyczerpują jej rzeczywistych zadań. Coraz więcej praktyków i teoretyków biznesu traktuje korporacje jak żywe organizmy. Bez względu na rozmiary i reprezentowaną branżę, podstawą funkcjonowania każdej organizacji jest używanie jej zmysłów. Firma musi wypracować systemy korzystania ze wzroku, słuchu, smaku i węchu, a przekładając to z nomenklatury ludzkiej na biznesową – musi obserwować, nasłuchiwać i wyczuwać. Pozwala to oceniać obecną sytuację firmy oraz antycypować, jak będzie się ona kształtować w bezpośrednim i pośrednim otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym⁴⁴.

Jeżeli współczesne korporacje są żywymi organizacjami, to nie wystarczy traktować komunikacji jako drogi do budowania korzystnego wizerunku i dotarcia oraz utrzymania kontaktu

40. Cornelissen J., *Komunikacja*, op.cit., s. 32.

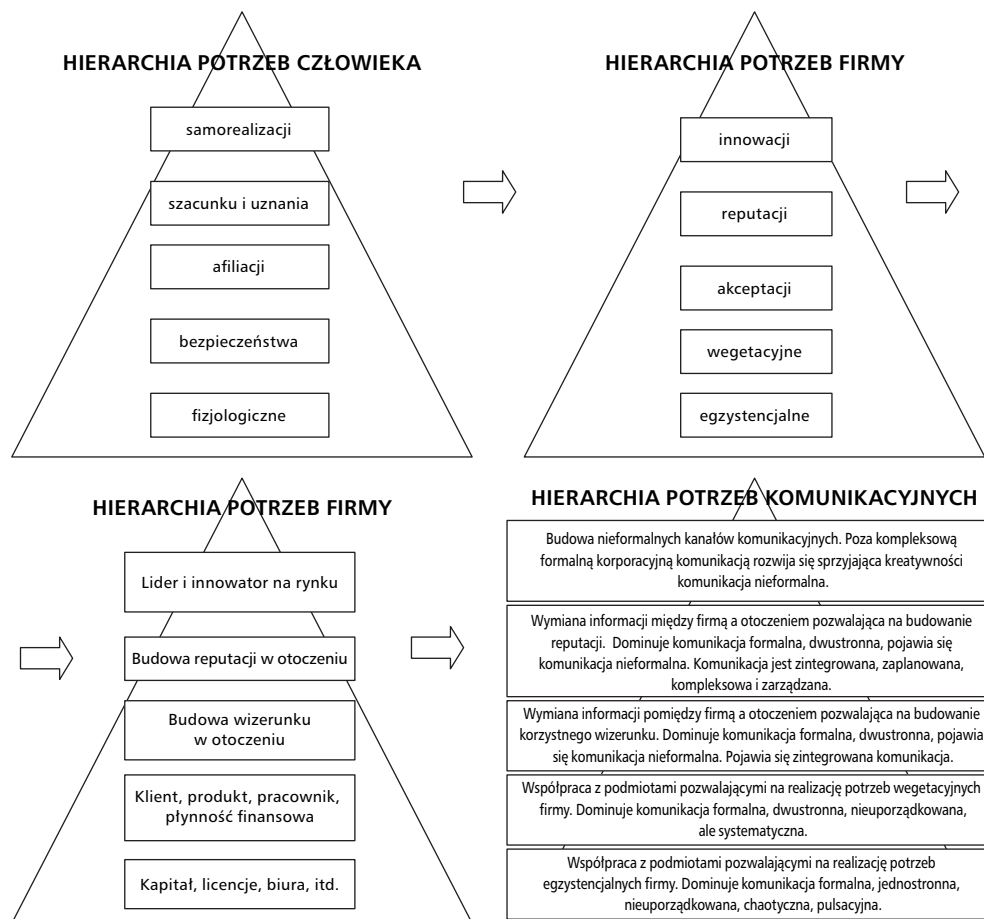
41. *Public relations w teorii i praktyce*, Ociepka B. (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003 za Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M., 1994, s. 6.

42. *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Szymoniuk B. (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 110.

43. Kowalska M., *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 226.

44. Przydróżny F., *Skuteczna*, op.cit.

Rysunek 3: Teoria potrzeb Maslowa a potrzeby korporacji w świetle celów komunikacji



Źródło: opracowanie własne oraz [Bennis, 1998, s. 20].

z otoczeniem. Człowiek komunikuje się z otoczeniem przede wszystkim po to, aby spełnić swoje podstawowe potrzeby⁴⁵, a dopiero po ich zaspokojeniu może przekazywać otoczeniu, jaki jest i budować wokół siebie korzystny wizerunek (rysunek 3). Głównym i podstawowym celem komunikacji jest utrzymanie przedsiębiorstwa przy życiu poprzez odbieranie oraz wysyłanie do otoczenia informacji niezbędnych do funkcjonowania. Celem dodatkowym jest zapewnienie organizacji, poprzez prowadzenie skutecznej komunikacji, jak najwyższej jakości funkcjonowania.⁴⁶

45. Bennis W., *Maslow Abraham foreword by Bennis Warren, Maslow on Management*, Copyright by Ann R. Kaplan, John Wiley and Sons Inc 1998, s. 20.

46. Jako przykład komunikacji spełniającej cel główny może posłużyć komunikacja pomiędzy organem wydającym zgodę na działalność ubezpieczeniową a danym podmiotem aspirującym. Natomiast przykładem komunikacji realizującej jej cele dodatkowe może być poinformowanie pracowników centrali zakładu ubezpieczeń, że w danym dniu nie będzie wody na trzech piętrach lub wysyłka reklamy mailem do miliona potencjalnych klientów.

Korporacja w pierwszej kolejności musi traktować komunikację z otoczeniem jako warunek przeżycia na rynku. Bez komunikacji organizacja nie tylko nie będzie miała korzystnego wizerunku w otoczeniu. Przystanie po prostu istnieć, ponieważ, podobnie jak człowiek, nie może ona nie komunikować. Tak jak organizm człowieka jest zbudowany na przepływie informacji poprzez połączenia synaptyczne, tak przedsiębiorstwo umiera bez sprawnie pracujących połączeń komunikacyjnych.

Cele komunikacji w korporacji można rozpatrywać również z punktu widzenia zaplanowanej aktywności, jaką ma wywołać u odbiorcy. Taka kategoryzacja wydaje się dobrym uzupełnieniem celów komunikacji wskazanych wcześniej. Należy tutaj podkreślić, że każdy rodzaj aktywności może się odnosić do każdego elementu otoczenia organizacji. W tabeli 11 wskazano tylko te grupy interesariuszy, w stosunku do których dane cele komunikacyjne dominują.

Tabela 11: Cele komunikacyjne zależne od pożądanej aktywności w określonej grupie docelowej

Jaki jest cel komunikacji (pożądana aktywność)?	Dla której grupy docelowej dominuje?	Jaka komunikacja dominuje?	Przykład:
Perswazja	Klient	Komunikacja jednostronna, formalna, pozioma, niewerbalna, masowa.	Ubezpieczyciel reklamuje swoje usługi, starając się przekonać do nich jak największą liczbę osób.
Uzyskanie informacji	Klient / Akcjonariusz	Komunikacja dwustronna, formalna, pozioma, niewerbalna, indywidualna.	Ubezpieczyciel wysyła do każdego swojego klienta indywidualnego ankietę z prośbą o odpowiedź na zawarte w niej pytania. Celem jest uzyskanie informacji, co jest najważniejsze dla klienta przy wyborze ubezpieczeń mieszkań.
Narzucenie zachowań	Pracownik	Komunikacja jednostronna, formalna, pionowa, niewerbalna, masowa.	Wszelkiego rodzaju procedury, normy spisane i przestrzegane w zakładzie ubezpieczeń. Na przykład procedura korzystania z parkingu służbowego.
Kreacja / innowacja	Pracownik	Komunikacja dwustronna, pozioma, nieformalna, werbalna, indywidualna.	Zaproponowanie wspólnego zebrania przedstawicieli departamentów sprzedaży, marketingu, produktu, likwidacji szkód i zarządu celem wypracowania nowych pomysłów promocji pakietu ubezpieczeń dla małych i średnich przedsiębiorstw.
Bieżąca współpraca	Administracja publiczna / dostawcy / społeczność lokalna	Komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna, formalna, indywidualna.	Cykliczny przepływ informacji (raporty, owu, lista agentów) między zakładem ubezpieczeń a organem nadzoru.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Komunikacja w zakładach ubezpieczeń, będąca specjalistycznym odłamem komunikacji korporacyjnej, jest pojęciem z jednej strony już dojrzałym, z drugiej używanym po raz pierwszy. Dojrzałym, ponieważ jest znanym i używanym elementem całego biznesu. Jest jednak używana zbyt wąsko. Służy do budowania krótkoterminowego wizerunku w otoczeniu i to najczęściej tylko w odniesieniu do jej wąskiego rodzaju, czyli klientów. Jak wykazano powyżej, jest to podejście zbyt płytkie. Komunikacja umożliwia przede wszystkim funkcjonowanie samo

w sobie zakładu ubezpieczeń. Jest fundamentem budowy nowoczesnej i otwartej na dialog organizacji. Można założyć, że stare podejście do komunikacji to pomalowanie domu. Może będzie prezentował się okazale, ale z pewnością nie będzie od tego mocniejszy i stabilniejszy. Natomiast podejście do komunikacji w zakładach ubezpieczeń zaproponowane w niniejszym artykule to budowa domu na fundamentach komunikacyjnych. To na nich zbudowana jest cała organizacja. Dzięki temu jest ona w stanie mówić do każdej osoby (podmiotu) oraz słuchać każdej osoby (podmiotu), która może mieć wpływ na jej losy.

Komunikacja korporacyjna w zakładach ubezpieczeń to funkcja zarządzania, która musi być diagnozowana, planowana, budżetowana, stymulowana i kontrolowana. Stanowi o niej umiejętnie dobrany i przemyślany zbiór procedur, norm, nakazów i zakazów, ale także umiejętnie zbudowane kanały komunikacji nieformalnej i nieświadomej. Taki odpowiedni podział będzie decydował o sukcesie zakładu ubezpieczeń. Zakład ubezpieczeń, jako duże przedsiębiorstwo, nie może być z jednej strony zbyt korporacyjny (za dużo norm i procedur), z drugiej zbyt frywolny (zbyt duża dowolność i przypadkowość). Tak również należy rozumieć założenia budowania procesów komunikacyjnych. Chodzi o przemyślenie i wzięcie pod uwagę wszystkich aspektów działalności zakładu ubezpieczeń, ale nie decydowanie odgórnie o wszystkim.

Źródła:

- Aluchna M. (red.), *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Komunikacja z rynkiem. Zarządzanie produktami. Motywowanie pracowników*, Oficyna wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Andrzejewski P., Kot W., *Media Relations. Budowanie reputacji firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
- Baney J., *Komunikacja interpersonalna*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Bennis W., *Maslow Abraham foreword by Bennis Warren, Maslow on Management*, Copyright by Ann R. Kaplan, John Wiley and Sons Inc., 1998.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003.
- Communications audit report conducted by National School Public Relations Association for the Baltimore County Public Schools*, Towson, Maryland 2002.
- Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Drzycimski A. (red.), *Public Relations – elementy wiedzy i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2006.
- Gay P., *Freud. Życie na miarę epoki*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Henslowe P., *Public Relations od podstaw*, Wydawnictwo One Press Exclusive 2005.
- Kaczmarek B., Kucharski A., Stencel M. (red.), *Komunikowanie się. Problemy i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
- Kamiński L., *Komunikacja korporacyjna a biznes. Praktyczny poradnik*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2007.
- Kowalska M., *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

- Kravitz S., Barinskiy L., *Mastering Insurance Marketing. How to make your agency forward in the New Media*, Seth Kravitz & Lev Barinskiy 2010.
- Kwiątek P., Leszczyński G., Zieliński M., *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009.
- Lachiewicz S. (red.), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych, Monografie Politechniki Łódzkiej*, Łódź 2008.
- Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., *Marketing: uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Nichols R., Stevens L., *Efektywna komunikacja. Harvard Business Review*, Wydawnictwo One Press Helion, Gliwice 2005.
- Ober J., *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- Ociepka B. (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Pilarczyk B., Waśkowski Z. (red.), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania. Zeszyty Naukowe 136*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa 2003.
- Przydróżny F., *Skuteczna komunikacja*, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” nr 5/2010.
- Safeguard your organization from social media disaster. Not sure if you need an official policy? You do*, Communication Briefings, Briefings Media Group, LLC 2010.
- Schanz K., *Reputation and Reputational Risk Management*, The Geneva Papers The International Association for the Study of Insurance Economics 1018–5895/06, 2006.
- Schiffman M., *Moving public relations forward by Mark Schiffman*, American Collector's Association International, 8/2010.
- Sztuka Public Relations. Z doświadczeń polskich praktyków* (opracowanie zbiorowe), Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.
- Szymoniuk B. (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2005.
- Zaraziński G., *Komunikacja i media: wprowadzenie*, Bestprint s.c., Siedlce 2006.
- Zarębska A., *Tożsamość – organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

The nature and objectives of corporate communication at insurance companies – Summary

The Polish and global insurance market is becoming more and more demanding for its supply side. It is not sufficient, as was the case even a few years ago, to prepare an insurance package, remunerate an agent adequately and launch the product on the market. In the recent years, insurance companies, with respect to the most popular insurance products (motor insurance, property in-

surance), have tended to deteriorate the market, fighting only by means of the price. This is not, however, a good solution in the long term, and for this reason it is necessary to look for success opportunities in other fields of insurance activity.

Communication with the environment should become one of the key elements of insurance companies' long-term strategy. Each insurance company sends on everyday basis thousands of messages through its employees, agents, procedures and products. The point is that they are not always fully controlled and in line with long-term image and strategic objectives. Polish and international literature lacks studies combining two fields of science: insurance and business communication. Thus, a need to combine these two, so far separate entities has arisen.

Communication of the insurance company with its environment offers a huge opportunity, but at the same time poses a great threat to its long-term, stable growth. It is even more important here than in the case of other industries, as the world of insurance is based on trust and reputation. Without them the insurance company cannot operate.

Introducing the reader to the world of insurance communication, the article presents definitions and types of communication used in insurance undertakings, as well as illustrates its main functions and objectives. It is an introduction to this issue and to the discussion on corporate communication management at insurance companies in Poland.

FILIP PRZYDRÓŻNY – doktorant w Katedrze Ubezpieczeń na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Założyciel poradnika ubezpieczeniowego Ubland.pl.