

**MAGDALENA ZALEWSKA-TURZYŃSKA****Uniwersytet Łódzki****PUBLIC RELATIONS – BUDOWANIE ZWIĄZKÓW ORGANIZACJI  
Z OTOCZENIEM****1. Wprowadzenie**

„Wartość” w kontekście przedsiębiorstwa oznaczać może, co do kategorii, dwa główne podejścia: wartość przedsiębiorstwa rozumianą w sensie finansowym i całościowym, oraz wartości w przedsiębiorstwie jako system przestrzeganych w nim zasad. Oba rodzaje wartości należy ‘ogłosić’ interesariuszom przedsiębiorstwa, tj.<sup>1</sup>: akcjonariuszom, dostawcom, klientom, pracownikom, społeczności lokalnej, władzy centralnej, lokalnej, wierzycielom. Akcjonariusze oczekują, najlepiej ponadprzeciętnego, wzrostu wartości spółki, która pociągnie za sobą wysoką stopę zwrotu na kapitale w możliwie krótkim czasie (np.: krócej niż w ciągu dekady). Dostawcy oczekują partnerskich relacji z firmą – odbiorcą. Wartością są strategiczne powiązania między firmami dostawcy i odbiorcy. W razie kłopotliwych sytuacji biznesowych mogą liczyć na wydłużenie terminów płatności lub zmianę ceny, a także na wzrost ilości zamawianych surowców, półproduktów i podzespołów. Wartością są wzajemne korzyści, jakie przynosi współpraca. Dla klientów wartość stanowi jakość i użyteczność produkowanych przez firmę produktów oraz jakość i dostępność oferowanych usług. Ponadto, są zainteresowani najkorzystniejszą ich relacją do ceny. Pieniądze zapłacone przez klienta stanowią z kolei wartość dla przedsiębiorstw – jego przychody, zaś potrzeby klienta wyznaczają kierunek działalności firmy i w tym znaczeniu także stanowią wartość. Pracownicy natomiast, liczą na stałe i możliwie wysokie wynagrodzenie oraz na bezpieczeństwo zatrudnienia – to dla nich stanowi wartość. Niektórzy dla siebie także możliwość przebycia rozmaitych szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, co w perspektywie umocni ich pozycję na konkurencyjnym rynku pracy i być może jeszcze wpłynie na dodatkowy wzrost poziomu wynagrodzenia. Dla społeczności lokalnej firma przynosi tym większą wartość im większą kwotę podatku zapłaci, lub jeśli dofinansuje inicjatywy lokalne, projekty i działalność w zakresie np. rozbudowy, rozwoju lub innowacji (domy kultury, oświaty, zdrowia, etc.). Dla władzy centralnej natomiast, wartość stanowią również zapłacone podatki, ale także wzrost ilości miejsc pracy, co wzmacnia wzrost gospodarczy. I na koniec wartością dla wierzycieli są bezpieczne inwestycje, niskie ryzyko, terminowe spłaty zadłużenia, oraz tzw. ‘dobra współpraca’, która może zaowocować kolejnym kontraktem z tą samą firmą i, w razie potrzeby, ponownym zaciągnięciem wierzycielności. Cenne są także wierzycielności długoterminowe, zapewniające dochód w długim okresie czasu.

Na podstawie sprawozdawczości finansowej wnioskuje się o wartości przedsiębiorstwa. Sposobów na przekazywanie informacji o wartości i wartościach jest wiele – od wyżej wymienionych sprawozdań finansowych, przez majątkowe wyceny wartości (nie zawierające

---

<sup>1</sup> A.Szablewski.,R. Tuzimek. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, POLTEXT, Warszawa 2008, ss.40-42.

przecież takich elementów jak: know-how, reputacja firmy i jej pozycja na rynku, ustalone procesy biznesowe, listy klientów, kontrakty biznesowe, projekty produktów, dostęp do rynków, doświadczenie i kwalifikacje pracowników, kultura organizacyjna), do komunikatów typu Public Relations.

Biorąc powyższe pod uwagę, za cel niniejszego artykułu obrano określenie pozycji działań i komunikatów typu Public Relations w budowaniu związków organizacji z jej otoczeniem bliższym w kontekście kształtowania wartości przedsiębiorstwa. Rozważania typowo finansowe, szeroko opisane w literaturze przedmiotu<sup>2</sup> będą jednak wyłączone z zakresu niniejszego opracowania.

## 2. Wartość przedsiębiorstwa

Pojęcie „wartość” łączone jest w języku biznesu z wieloma określnikami, wraz z popularnymi akronimami, jak np.: ekonomiczna wartość dodana – EVA (*economic value added*), wartość dla akcjonariuszy – SHV (*shareholder value*), wartość dodana dla akcjonariuszy – SVA (*shareholder value added*), zarządzanie oparte na wartościach – VBM (*value-based management*). Każde z tych określeń skupia się na finansowym pomiarze wyników działalności przedsiębiorstw, które to wyniki w dalszej konsekwencji pomóc mogą w zarządzaniu organizacją. W tym znaczeniu za oczywiste uznaje się, że trwały wzrost wartości przedsiębiorstwa powinien być najważniejszym z celów jego funkcjonowania.

Jednak Patrick M. Lencioni w „Harvard Business Review” wyodrębniając cztery kategorie wartości, tj.<sup>3</sup>:

- podstawowe – głęboko zakorzenione, stanowiące podstawę kultury organizacyjnej, niezmiennalne, dedykowane do upowszechniania i przestrzegania w codziennym życiu organizacyjnym,
- aspiracyjne – nieposiadane przez przedsiębiorstwo, ale niezbędne do dalszego rozwoju,
- obowiązkowe – rozumiane jako minimalne standardy obowiązujące na określonym stanowisku pracy,
- samoistne – wynikające z osobistych i naturalnych cech charakteru pracowników, ujawniane niezależnie od woli przełożonych.

rozszerzył tę kategorię o charakterystyki pozafinansowe. Nadal jednak dominuje finansowe podejście do wartości przedsiębiorstwa traktowanego jako całość.

Co więcej, w warunkach funkcjonowania organizacji, jakie niesie ze sobą nowoczesna technologia, rośnie znaczenie aktywów niematerialnych, „globalna rewolucja zmienia gospodarkę, a gospodarka ta zmienia świat. Nowe zasady biznesu i nowy typ firmy stanowią wyzwanie dla gospodarczego status quo. (...) Zmienia się struktura firm, zmieniają się rela-

---

<sup>2</sup> Np.: A. Black., i in., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000 lub Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>3</sup> P.M. Lencioni., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review”, maj 2004, ss.120-129.

cje między firmami, zmienia się natura pracy i definicja sukcesu.”<sup>4</sup> Uznanie wartości ekonomicznej czynnika ludzkiego dla nowoczesnych organizacji sprawiło, że zmieniły się sposoby pozyskiwania, utrzymywania, wyróżniania i wynagradzania umiejętności pracowników. Także metody pomiaru i zarządzania uległy zmianie, a pojawiły się nowe sposoby tworzenia wartości przez organizacje.

Co do zasady wyróżnia się także, dwie główne i zasadnicze perspektywy wartości finansowo rozumianej – zewnętrzną i wewnętrzną. „Perspektywa zewnętrzna jest światem inwestorów. Perspektywa wewnętrzna jest światem przedsiębiorców”<sup>5</sup> Pierwsza określana jest modelem rynkowym (CAPM – *Capital Basset Pricing Model*) formułowanym przez analityków finansowych i inwestorów. Drugą określają przedsiębiorcy, właściciele i menedżerowie realizujący uprzednio wyznaczone cele strategiczne. Integracja obu perspektyw dokonuje się na płaszczyźnie zarządzania wartością przedsiębiorstwa, czyli przeprowadzania takich zmian wewnątrz firmy, aby dostosować ją do wymogów rynku kapitałowego.

Wśród mierników określających (już nie tylko finansowy) poziom wartości przedsiębiorstwa (oraz jego wzrost lub spadek) w długim horyzoncie czasowym wymienia się w literaturze<sup>6</sup>:

- FCFE (*Free Cash Flow to Firm*) – maksymalizację wolnych przepływów pieniężnych. Występuje zależność wprost proporcjonalna między FCFE a wyceną wartości rynkowej spółek;
- WACC a ROAIC (*Weighted Average Cost of Capital – Return on Average Invested Capital*) – porównanie poziomu tendencji średniego ważonego kosztu kapitału z planowaną i realizowaną stopą zwrotu ze średniego poziomu zainwestowanego kapitału. Wartość dla akcjonariuszy rośnie, jeżeli ROAIC > WACC, w przeciwnym przypadku firma nie kreuje wartości, lecz konsumuje powierzony kapitał;
- Lojalność klientów. Zależność wprost proporcjonalna między nią (rozumianą ilościowo i jakościowo) a wartością przedsiębiorstwa;
- Wypłaty dywidendy (w różnych formach);
- Wykorzystywanie nowoczesnych, niematerialnych źródeł przynoszących wartość firmie – kapitału intelektualnego, organizacyjnego, relacyjnego, informatycznego etc., oraz umiejętność uczenia się organizacji.
- Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa i uczciwość – wyrażoną zarówno poprzez przekazywanie akcjonariuszom wiarygodnych i rzetelnych informacji o stanie obecnym i perspektywach biznesu i branży, jak i poprzez przestrzeganie zasad współzycia społecznego wzmacniających zaufanie do firmy.

Zatrzymując się i skupiając przez chwilę na ostatnim, z powyższych punktów – na społecznej odpowiedzialności firmy i budowaniu zaufania do niej, należy, dla porządku, wymienić cechy postępowania organizacji, których przestrzeganie pomoże zbliżyć się do

---

<sup>4</sup> „*Handbook of the Business Revolution – Manifesto*”, *Fast Company*, November 1995, s.8 [w:] Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa 2001, s.XVI.

<sup>5</sup>H. Schierenbeck., Liste M., *Value Controlling. Grundlagen Wertorientierten Unternehmensführung*, R. Oldenburg, München – Wien 2002, s.37.

<sup>6</sup> A. Szablewski., R. Tuzimek. (red.), *op. cit.*; Black A., i in., *op. cit.*; Suszyński C. (red.), *op.cit.*

wzorca. Zaufanie społeczne do przedsiębiorstwa można osiągnąć poprzez<sup>7</sup>:

- prawość: obowiązkowość, prawdomówność, uczciwość;
- kompetencje: umiejętność przekonywania, wiedza i kwalifikacje;
- konsekwencje: przewidywalność, wiarygodność, zdrowy rozsądek;
- lojalność: możliwość polegania na sobie i zespołach ludzkich;
- otwartość: mówienie prawdy.

Tak rozumiane kategorie są wskazówkami i wytycznymi dla przedsiębiorstwa do wypracowania koherentnej i spójnej płaszczyzny dla wyznawanych przez firmę wartości i tych, publicznie deklarowanych<sup>8</sup>. Przyjęcia kodeksu wartości obowiązującego firmę (jako całość) i pracowników teje firmy nie można traktować, jako jednorazowego manifestu 'dobrej woli' menedżerów i zarządu. Nie można też deklarować postępowania zgodnego z kodeksem tylko dla potrzeb lansowania nowego produktu na rynku. Co więcej, nie stosuje się przy tym takich środków przekazu, jakich używa się do wprowadzania nowych produktów na rynek. Public Relations (PR) wydaje się w tym zakresie najbardziej odpowiednim narzędziem.

### 3. Public Relations

Efektywność działań Public Relations zależy od właściwego wyodrębnienia elementów otoczenia bliższego i dalszego organizacji<sup>9</sup>, następnie od prawidłowego sformułowania komunikatu, tak, aby budować i wspierać relacje organizacji z otoczeniem, kształtować lub podtrzymać reputację organizacji – „dostosować” wizerunek organizacji do oczekiwań społecznych.

Pojęcie Public Relations, jak znakomita większość terminów z obszaru zarządzania, doczekało się wielu rozmaitych określeń definicyjnych, często niepełnych, nieuwzględniających wszystkich aspektów zagadnienia i niejednokrotnie dyskusyjnych. Także te, poniżej podane, nie uwzględniają w pełni złożoności i różnorodności zagadnienia. Niestety nie wypracowano jeszcze takiej definicji, która mogłoby jednocześnie wszystkie te zarzuty godnie odeprzeć. Ze świadomością owego braku, wymieniono poniżej podstawowe elementy, jakie zawierają określenia definicyjne z zakresu Public Relations:

- „organizowanie kontaktów o charakterze informacyjnym między organizacją a jej otoczeniem, służące realizacji jej podstawowych celów.”<sup>10</sup>,
- „dziedzina sztuki i gałąź nauki społecznej polegająca na analizie tendencji, przewidywaniu ich konsekwencji, doradztwie dla kierownictwa różnych instytucji oraz

---

<sup>7</sup> S. P. Robbins., D.A. DeCenzo., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s.499.

<sup>8</sup> E.Schein., *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, w: Marcinkowski A., Sobczak J. (oprac.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, np.: s.63; Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, np.: s.267; Deal T., Kennedy A., *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison – Wesley, Nowy York 1982, np.: s.39.

<sup>9</sup> M. Bielski., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2002, ss.71-77.

<sup>10</sup> S. Black. (1998), *Public Relations*, <http://biznes.pwn.pl/haslo/3964318/public-relations.html> (stan na 5.02.2011).

wdrażaniu zaplanowanych działań, które będą służyć zarówno danej instytucji, jak i dobru publicznemu”<sup>11</sup>,

- „działania firmy, które mają doprowadzić do zbudowania i utrzymywania pożądaných relacji firmy z jej otoczeniem, czyli z osobami lub grupami, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (są to instytucje, media, organizacje, pracownicy, klienci itp.). Zawiera się w tym dążenie do uzyskania przychylnych opinii, tworzenie korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz właściwe reagowanie na niekorzystne informacje i negatywne zjawiska w firmie.”<sup>12</sup>,
- „zestaw teorii i technik używanych do adaptacji organizacji do jej publiczności”<sup>13</sup>,
- „zarządzanie komunikowaniem się pomiędzy organizacją a jej publicznościami”<sup>14</sup>.

Podjęwając próbę integracji powyższych definicji, należy wskazać, na fakt, że PR opisuje komunikację między organizacją, jako całością a jej otoczeniem. Nie jest on jednak jednostronnym nakłanianiem opinii publicznej do wykonania konkretnego działania, ale dwukierunkowym procesem komunikowania masowego, ze wszystkimi jemu przynależnymi cechami charakterystycznymi<sup>15</sup>. Niebagatelną rolę przypisuje się w tym przypadku sprzężeniu zwrotnemu. Charakterystyczna jest także zamienność ról między odbiorcą a nadawcą: publiczność – odbiorca informacji jest jednocześnie przedmiotem i podmiotem procesu komunikowania. Mimo, że jest to relacja dwustronna i wzajemna, to nie jest ona jednak symetryczna. Ze strony organizacji zgodnie z podziałem aktów komunikacyjnych na:

- obronne/podtrzymujące (reakcje obronne: wartościowanie i osądzanie odbiorcy, manipulację, podstęp i wyrachowanie, chęć sprawowania kontroli, neutralność, demonstrowanie poczucia wyższości, pokazywanie dużej pewności siebie. Podtrzymujące: zobiektywizowany opis sytuacji orientowanie się na rozwiązywanie problemów spontaniczność i uczciwość wobec odbiorcy empatia)<sup>16</sup> oraz
- informacyjne/perswazyjne (informacyjne oparte na zasadach: kreatywność, wiarygodność, nowość i doniosłość informacji, położenie nacisku na informację, wykorzystanie pomocy wizualnych; perswazyjne: intencje nadawcy, zmiana istniejących postaw, tj. osłabienie postawy i zmiana jej znaku, wzmocnienie postawy, uformowanie nowej, nieistniejącej dotychczas postawy)<sup>17</sup>,

występuje w przypadku Public Relations typ komunikowania perswazyjnego i podtrzymującego.

Zadaniem komunikatu typu PR jest przedstawienie takich treści, jak np. misja, wizja i

---

<sup>11</sup> *Deklaracja Meksykańska 1978* za: Black S., *Public Relations, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.14-15.*

<sup>12</sup> *Słownik Finansów* <http://www.findict.pl/slownik/public-relations-pr> (stan na 5.02.2011).

<sup>13</sup> P.H. Fairchild., *Dictionary of Sociology, Philosophical Library, New York 1984.*

<sup>14</sup> J.E.Grunig., Hunt., *Managing Public Relations, Holt Rinehart and Winston, New York 1984, s.6.*

<sup>15</sup> DeFleur M.L., *Theories of Mass Communication, David McKay, New York 1966, s.7.*

<sup>16</sup> Gibb J.R. w np.: Stewart J. (red), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi, WN PWN, Warszawa 2002, s.503-510.*

<sup>17</sup> G. Jowett., O'Donnell V. w np.: Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne, WN PWN, Warszawa 2006, s.83.*

strategia organizacji, a także opisanie i wyjaśnianie postaw, zachowań zarządu organizacji względem jej otoczenia. Organizacja tworzy wizerunek spójny z tożsamością organizacji. Wspomniany wcześniej brak symetryczności objawia się także w postaci samo-kontroli i samo-cenzury komunikatów wysyłanych przez organizację do publiczności. To przedsiębiorstwo decyduje, o jakiej treści wiadomości zostaną wysłane i w jakiej postaci. Zaś strony odbiorców – występuje głównie już zbudowana świadomość i zaufanie<sup>18</sup> do organizacji, a z czasem, możliwe, że reakcja w postaci np. zakupu. Ponadto, ilość odbiorców komunikatu jest w zasadzie niekontrolowana, nieograniczona i zmienna w czasie.

PR przy informowaniu opinii publicznej o swoich działaniach i planach korzysta z masowych środków przekazu, takich jak radio, telewizja, prasa, sieci komputerowe. Narzędzia i techniki, jakie są w ramach tych środków wykorzystywane to<sup>19</sup>: konferencje prasowe, seminaria dla prasy, artykuły sponsorowane, dobór strategii w kontaktach z prasą, informacje prasowe, wycinki i raporty prasowe, szkolenia mediowe dla klientów, promocje we współpracy z różnymi mediami, lobbing prasowy, wywiady, wydarzenia specjalne (np. otwarcia inwestycji, imprezy sportowe, jubileuszowe), sponsoring, publikacje, seminaria, prezentacje i testowanie produktów, direct mailing, badania ankietowe, sondaże opinii publicznej, filmy, narady pracownicze, spotkania z lokalną społecznością, święta zakładowe, podróże, organizowanie konkursów.

Komunikacja organizacji z odbiorcami, czyli jednym z elementów otoczenia bliższego, w postaci Public Relations jest ważnym i być może kluczowym, choć nie jedynym, sposobem kształtowania relacji zewnętrznych tej organizacji, bowiem „Reklama w mediach może wypromować produkt wśród dużej części populacji, podczas gdy public relations zakomunikują jego cechy i zalety węższej grupie klientów. PR można, zatem z powodzeniem stosować do określonych grup klientów docelowych, nie obciążając budżetu kosztami, ale nie rezygnując z szerszej rzeszy klientów”<sup>20</sup>.

#### 4. Podsumowanie

W niniejszym artykule, dla porządku metodologicznego, rozróżniono i ogólnie określono dwie perspektywy wartości: finansową wartość firmy od wartości przestrzeganych przez firmę. Niezależnie, który rodzaj wartości firma chce przekazać interesariuszom może użyć narzędzie komunikacji masowej, jakim jest Public Relations. Stąd przedstawiono to narzędzie bardziej szczegółowo, kładąc nacisk na jego informacyjny i podtrzymujący charakter.

PR jest działaniem świadomym, celowym, przemyślanym, planowanym i systematycznym. Decyzja o akcji PR, sposobie przekazu i zawartości sformułowanych komunikatów lub zmianie treści tychże komunikatów podejmowana jest na najwyższym szczeblu organizacji. Jest to także działanie zorganizowane, koordynowane i spójne, ciągłe i nieprzerwane

---

<sup>18</sup>T. Zasepa., *Media Człowiek Społeczeństwo. Doświadczenia Europejsko-Amerykańskie, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2002, ss.263-280.*

<sup>19</sup>A. Adamus-Matuszyńska, *Rola komunikacji w budowaniu wizerunku współczesnej organizacji, [w:] Przybyłski H. (red.), Public Relations. Sztuka efektywnego komunikowania, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s.80.*

<sup>20</sup>A.Gregory (red.), *Public Relations w praktyce, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s.20.*

w sensie kształtowania procesów komunikacyjnych. Celem przekazywania komunikatów typu PR jest realizacja interesu ogółu społecznego powiązana, co oczywiste, z interesem organizacji. Efektem komunikacji ma być podniesienie poziomu akceptacji społecznej, pokazanie prowadzonych przez organizację działań akceptowalnych, etycznych, realizujących interes społeczny. Jednak, najważniejsze jest, aby do kształtowania lub modyfikacji postaw odbiorców komunikatów PR stosować środki perswazji charakteryzujące się jawnością, rzetelnością i wiarygodnością, ponadto, dozwolone prawnie oraz etyczne. Taka postawa podnosi, jak wskazano, wartość przedsiębiorstwa w wymiarze niematerialnym.

## 5. Literatura

- [1] Adamus-Matuszyńska A., *Rola komunikacji w budowaniu wizerunku współczesnej organizacji*, [w:] Przybylski H. (red.), *Public Relations. Sztuka efektywnego komunikowania*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
- [2] Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2002.
- [3] Black A., i in., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [4] Black S., *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [5] Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [6] Deal T., Kennedy A., *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison – Wesley, Nowy York 1982.
- [7] DeFleur M.L., *Theories of Mass Communication*, David McKay, New York 1966.
- [8] Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, WN PWN, Warszawa 2006.
- [9] Fairchild P.H., *Dictionary of Sociology*, Philosophical Library, New York 1984.
- [10] Gregory A. (red.), *Public Relations w praktyce*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [11] Grunig J.E., Hunt., *Managing Public Relations*, Holt Rinehart and Winston, New York 1984.
- [12] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [13] <http://biznes.pwn.pl/haslo/3964318/public-relations.html> Black S. (1998), *Public Relations*, (stan na 5.02.2011).
- [14] <http://www.findict.pl/slownik/public-relations-pr> Słownik Finansów (stan na 5.02.2011).
- [15] Lencioni P.M., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review”, maj 2004.
- [16] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [17] Schierenbeck H., Liste M., *Value Controlling. Grundlagen Wertorientierten Unternehmensführung*, R. Oldenburg, München – Wien 2002.

- [18] Schein E., *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, w: Marcinkowski A., Sobczak J. (oprac.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Cz. II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989.
- [19] Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, WN PWN, Warszawa 2002.
- [20] Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- [21] Szablewski A., Tuzimek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, POLTEXT, Warszawa 2008.
- [22] Zasepa T., *Media Człowiek Społeczeństwo. Doświadczenia Europejsko-Amerykańskie*, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2002.

#### Streszczenie

*Efektywność działań Public Relations zależy od właściwego wyodrębnienia elementów otoczenia bliższego i dalszego organizacji, następnie od prawidłowego sformułowania komunikatu. W niniejszym artykule przedstawiono zatem pozycję działań i komunikatów typu Public Relations w budowaniu związków organizacji z jej otoczeniem bliższym w kontekście kształtowania wartości przedsiębiorstwa. Rozważania typowo finansowe są wyłączone z zakresu niniejszego opracowania.*

**Słowa kluczowe:** wzrost wartości przedsiębiorstwa, Public Relations, komunikacja, zarządzanie wartością.

#### **PUBLIC RELATIONS – BUILDING THE RELATIONS BETWEEN ORGANIZATION AND ITS ENVIRONMENT**

#### Summary

*The effectiveness of the Public Relations acts depend on proper definition of the company environment as well as on the suitable communicate design. In this paper, there is the placement of PR activity description and communication elaboration on the company value basis. The financial issues are excluded form the main idea of the paper. There is short description how to grow the company intangible value by means of PR.*

**Keywords:** increasing customer value, public relations, communication, value management.

*Translated by Magdalena Zalewska-Turzyńska*

MAGDALENA ZALEWSKA-TURZYŃSKA  
Uniwersytet Łódzki  
e-mail: mzalewska@uni.lodz.pl