



**Anna Adamus-Matuszyńska\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych  
anna.adamus-matuszynska@ue.katowice.pl

**Jerzy Michnik\*\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Informatyki i Komunikacji  
Katedra Badań Operacyjnych  
jerzy.michnik@ue.katowice.pl

## WSPOMAGANIE PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI W PRAKTYCE PUBLIC RELATIONS

**Streszczenie:** Autorzy kontynuują rozważania dotyczące narzędzi wspomagania procesu podejmowania decyzji w public relations. Po pierwszych studiach nad procesem podejmowania decyzji w sytuacji kryzysowej, tym razem analizują podejmowanie decyzji w realizacji jednego ze strategicznych działań, jakim są relacje inwestorskie. Autorzy, biorąc pod uwagę wielość umiejętności niezbędnych w praktyce PR, analizują je pod kątem ustrukturyzowania problemu oraz wykorzystania narzędzi wspomagania decyzji zaczerpniętych z podejścia systemowego oraz metod wielokryterialnych. Punktem wyjścia rozważań jest teza o złożoności procesu podejmowania decyzji w PR, wynikająca z wielości czynników determinujących ten proces oraz wymagających rozpatrzenia. Dlatego autorzy poszukują metod wspomagających, które ułatwią wybór odpowiedniego podejścia do rozwiązania problemu.

**Słowa kluczowe:** public relations, relacje inwestorskie, metody systemowe, wielokryterialne metody decyzyjne, WINGS.

### Wprowadzenie

Artykuł podejmuje próbę przetestowania metod systemowych, powiązanych z mapami poznawczymi w procesie podejmowania decyzji przez specjalistów public relations. Tak badacze, jak i praktycy PR stosunkowo rzadko wyko-

---

\* Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach pt.: „Partycypacja publiczna w zarządzaniu publicznym” pod kierownictwem prof. dr hab. Aldony Frączkiewicz-Wronki.

\*\* Artykuł powstał w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/HS4/01102.

rzystują wiedzę z zakresu psychologii poznawczej w procesie rozpoznawania problemów i poszukiwania metod ich rozwiązywania [Cameron, 1992, s. 45]. Jednakże większość działań podejmowanych przez PR opiera się na wiedzy i praktycznych poradach, wynikających z psychologii, a szczególnie psychologii społecznej. Psychologia poznawcza (kognitywna), której jednym z przedmiotów badań jest proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji jest nauką dostarczającą wiele, zarówno koncepcji, jak i wprost narzędzi dla praktyki PR.

Jednym z ważnych dla działalności PR obszarów są relacje inwestorskie (RI). Co prawda nie ma zgody wśród badaczy, że RI są częścią PR, jednak dotyczą komunikowania i stąd znajdują się w polu zainteresowania strategii komunikacji, zarządzanej przez public relations. Relacje inwestorskie, czyli komunikowanie pomiędzy spółką a podmiotami w otoczeniu, zainteresowanymi jej sytuacją ekonomiczną (finansową), są zdefiniowane w ustawach<sup>1</sup>. Jednakże spełnianie minimum prawnego nie oznacza skuteczności komunikowania, tzn. dotarcia do aktualnych i potencjalnych inwestorów oraz opracowania wiarygodnego przekazu o ekonomicznej pozycji spółki. Dlatego PR traktuje się jako strategiczna funkcja zarządcza [Grunig i Repper, 1992], która jest środkiem podnoszącym efektywność komunikowania tak w okresie przygotowania do wejścia, jak i w czasach funkcjonowania spółki na giełdzie papierów wartościowych [Petersen i Martin, 1996].

Relacje inwestorskie, czyli komunikowanie się z inwestorami, to działanie skupiające się na bardzo konkretnych grupach odbiorców. Są nimi przede wszystkim analitycy ekonomiczni i finansowi oraz dziennikarze ekonomiczni [Penning, 2011], którzy publikują swe rozważania najczęściej w tradycyjnych mediach specjalistycznych, a obecnie szczególnie w internecie. Biorąc pod uwagę inwestorów indywidualnych, należy zwrócić uwagę także na inne źródła informacji, jakimi są media powszechnie dostępne (w tym darmowe) oraz media społecznościowe. Dlatego najważniejszym środkiem przekazu wykorzystywanym w realizacji relacji inwestorskich są wszystkie media, tzn. tradycyjne masowe, społecznościowe oraz media specjalnościowe (ekonomiczne, finansowe, branżowe).

Celem relacji inwestorskich jest najpierw pozyskanie inwestorów, a następnie ich utrzymanie. Ta grupa odbiorców charakteryzuje się szczególnymi cechami, takimi jak: szeroka wiedza ekonomiczna i finansowa, umiejętność analitycznego myślenia, dokładność, konkretność itp. Zachowania inwestorów są wyjaśniane przez oczekiwania ekonomiczne i percepcję danych ekonomicznych

---

<sup>1</sup> Ustawy, które regulują komunikowanie się spółki z otoczeniem to: Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi oraz Ustawa o nadzorze nad rynkiem kapitałowym.

[Antonides, 2004, s. 115]. Można więc wnioskować, że oczekują oni konkretnych informacji, które umożliwiają ich przetwarzanie i wykorzystywanie w procesie podejmowania decyzji o zakupie lub sprzedaży akcji. Jednymi z najbardziej charakterystycznych zjawisk wpływających na decyzje inwestorów są efekt unikania strat (*loss aversion*) oraz efekt utopionych korzyści, które powodują, że decyzje inwestorów uzależnione są od sposobu sformułowania problemu [Zielonka, 2004]. To powoduje, że treść oraz forma przekazu dotycząca wartości spółki mają bezpośredni wpływ na ich decyzje. Dlatego też niezwykle ważne dla relacji inwestorskich jest źródło informacji, którym jest zapewne strona internetowa spółki, choć nadal za rzetelne i wiarygodne uznawane są media specjalistyczne: finansowe, ekonomiczne czy branżowe [Penning, 2011].

Analiza czynników wpływających na decyzje specjalistów PR dotyczyć więc będzie przede wszystkim zdefiniowania znaczenia mediów w dostarczaniu informacji ważnych i zaspokajających potrzeby inwestorów, formułowania przez media problemu, co w rezultacie determinuje wiarygodność przekazu, a ta w przypadku relacji inwestorskich będzie miała bezpośredni wpływ na skuteczność procesu komunikowania realizowanego przez PR.

## **1. Public relations, czyli zarządzanie komunikacją**

Public relations, jak każda praktyczna dziedzina, zakreśla swoim oddziaływaniem coraz szersze kręgi. Zaczynając od sektora pierwszego (biznes), poprzez sektor drugi (instytucje publiczne) dotarła współcześnie do sektora trzeciego (NGOs). Specjaliści ds. PR pracują coraz więcej [Jiang i Shen, 2013], rozwiązują coraz więcej problemów, mają coraz więcej zadań, a w konsekwencji podejmują coraz więcej decyzji, zarówno tych strategicznych, jak i taktycznych czy po prostu technicznych.

Obserwacja dynamiki rozwoju PR pozwala na sformułowanie kilku wniosków. Po pierwsze: public relations jest dziedziną, która w praktyce systematycznie się rozwija, a wraz z tym podejmowane są badania nad różnymi zagadnieniami, takimi jak: zasady działania PR [van Ruler, 2004; Ihlen i van Ruler, 2007], narzędzia PR, wykorzystywanie PR w praktyce zarządzania różnymi organizacjami [Liu i Horsley, 2007], znaczenie PR dla społeczeństwa [Grunig, 2000; Heath, 2001; White i Park, 2010], relacje między PR a dziedzinami pokrewnymi, poziom etyczności PR-u [Harris, 2005; Ki, Choi i Lee, 2012] itp. Po drugie: specjalista ds. PR w każdej organizacji jest zobowiązany do podejmowania wielu bardzo różnorodnych decyzji, których skutki mają bezpośrednie znaczenie

dla działania organizacji, jej interesariuszy i niejednokrotnie całego społeczeństwa (szerokiego otoczenia tej organizacji). Po trzecie, PR to funkcja zarządcza, a zgodnie z klasyczną definicją J.E. Gruniga, jest to zarządzanie komunikacją organizacji z jej otoczeniem, w celu budowania wzajemnie korzystnych relacji.

Powyższe wnioski pozwalają na sformułowanie ogólnego wniosku teoretycznego, będącego punktem wyjścia omawianego zagadnienia. Public relations to działalność zarządcza, a więc podlegająca tradycyjnemu procesowi zarządzania, składającego się z czterech etapów: analiza, planowanie, implementacja i ewaluacja [Ledingham, 2003, s. 182]. W związku z powyższym praktyk PR musi podejmować decyzje zarządcze na każdym z etapów zarządzania komunikacją. Często staje wobec licznych dylematów związanych z identyfikacją problemu, badaniami, analizą i podejmowaniem decyzji dotyczących całej organizacji. Dlatego można wskazać, że istnieje konieczność wypracowania modelu procesu podejmowania decyzji, który wspierać będzie praktyka w przedsięwzięciu działań komunikacyjnych. Modele etycznego decydowania w PR już istnieją [Bowen, 2005] oraz pozwalają na przeprowadzenie gruntownej, systematycznej analizy etycznych aspektów decyzji i rozumienia tych decyzji. Studia literaturowe pokazują, że proces podejmowania decyzji w innych obszarach działalności PR nie jest w wystarczający sposób przeanalizowany.

Decyzje specjalisty public relations nie wynikają jedynie z jego wiedzy i doświadczenia, ale są wypadkową wielu elementów. Jak podkreśla Grunig PR jest podsystemem organizacji, na który bezpośredni wpływ mają inne podsystemy (produkcja, sprzedaż, utrzymanie ruchu, adaptacja do otoczenia, zarządzanie) oraz pośredni – otoczenie, w jakim organizacja działa [Grunig i Hunt, 1984, s. 9]. Opisany przez autora prosty model funkcjonowania PR w organizacji ujawnia jednocześnie wielość determinant procesu podejmowania decyzji w działalności PR, jak i wpływów na nie w samej organizacji.

## **2. Narzędzia wspomaganie podejmowanie decyzji w public relations**

Ilość i jakość decyzji związanych tak ze strategiczną, jak i taktyczną rolą komunikowania zmusza do poszukiwania modeli wspierających ten proces, ułatwiających oraz pozwalających na bardziej skuteczne i efektywne podejmowanie decyzji. Jedną z metod wspomagającą proces podejmowania decyzji są mapy poznawcze (*cognitive maps*), które są reprezentacją myślenia o konkretnym problemie lub zagadnieniu. Jak pisze J. Michnik mapy poznawcze nie stanowią

modelu poznania, są raczej narzędziem refleksji nad problemem i jego rozwiązaniem [Michnik, 2013b, s. 49]. Mogą więc być stosowane w praktyce public relations wtedy, gdy decyzja powinna odzwierciedlać związki pomiędzy wyznaczonymi przez decydenta celami a sposobami ich osiągnięcia.

Autorzy postanowili zbadać możliwość wykorzystania systemowego podejścia dla wsparcia procesu podejmowania decyzji, dotyczących strategii komunikowania, gdy dana organizacja podejmuje decyzje strategiczne, np. wejścia na giełdę papierów wartościowych, co realizowane jest przez zadanie nazywane relacjami inwestorskimi.

Proces wspomaganie decyzji to proces, w którym różne podmioty, wyposażone w odpowiednie zdolności poznawcze, dzielą się informacją i wiedzą, aby ustalić wspólną reprezentację celu (obiektu) procesu [Michnik, 2013b, s. 19]. Istotą tego postępowania jest wspólna przestrzeń poznawcza, która powstaje w efekcie odpowiedzi na pytania w rodzaju: kto ma problem, na czym problem polega, jakie mogą być metody rozwiązania problemu, jakie mogą być warianty rozwiązania problemu. Wspomaganie podejmowania decyzji polega na zastosowaniu sformalizowanych modeli, które ułatwiają wyjaśnienie problemów występujących podczas procesu podejmowania decyzji. Zasadnicza ich rola polega na ujawnieniu warunków towarzyszących temu procesowi.

Najważniejsze w procesie podejmowania decyzji jest sformułowanie problemu, które polega na określeniu trzech elementów:

- zbioru potencjalnych działań, które mogą zostać podjęte w danej sytuacji decyzyjnej,
- zbioru punktów widzenia, względem których potencjalne działania są obserwowane, analizowane, oceniane, porównywane itp.,
- ustanowienie problemu, które przewiduje, co należy zrobić z elementami zbioru potencjalnych działań.

Modelowaniem systemowym (lub strukturalnym) przyjęto nazywać różnorodne techniki, które powstały w celu zrozumienia własności skomplikowanych systemów lub problemów decyzyjnych [Michnik, 2013b]. Przez system rozumiemy obiekt złożony z elementów, między którymi występują pewne relacje (powiązania). Istnieje wiele metod, które można wykorzystywać do strukturyzacji problemów decyzyjnych. W tym artykule autorzy proponują dwuetapowe podejście. Na wstępie decydent (jednostka lub grupa) określa istotne składniki badanego problemu oraz buduje sieć relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy nimi. Powstaje graficzny obraz problemu, który przypomina mapę poznawczą. Ten etap wstępny ułatwia zrozumienie istotnych cech problemu i przejście do etapu oceny ilościowej. Tu proponuje się metodę WINGS, która prowadzi do bardziej precyzyjnej oceny wariantów decyzyjnych.

### 3. Relacje inwestorskie – wyzwaniem dla specjalisty PR

Dynamika przemian rynków finansowych oraz światowej gospodarki niezależnie od kryzysu ekonomicznego sprawia, że budowanie relacji inwestorskich (RI), w wyniku takich procesów jak: wejście firmy na giełdę papierów wartościowych, fuzje, przejęcia, inwestycje na giełdzie oraz wiele innych, stają się nie tylko narzędziem wzmocnienia ekonomicznego firmy, ale także sposobem budowania relacji z interesariuszami. Relacje inwestorskie dotyczą zarządzania przepływem informacji z zakresu finansów, istotnych wskaźników ekonomicznych oraz działalności inwestycyjnej danej firmy pomiędzy nią a jej akcjonariuszami i potencjalnymi inwestorami, jak również pomiędzy biurami maklerskimi a ich klientami oraz spółkami giełdowymi. Jeszcze kilka lat temu, nie tylko w Polsce, ten rodzaj działalności specjalistów ds. public relations był rzadkością<sup>2</sup>. Jednak od lat 80. XX w., podczas tzw. Big Bangu doszło do silnego rozwoju tej formy działalności. Dzisiaj komunikacja firmy ze środowiskiem finansowym jest wyspecjalizowaną dziedziną public relations, stosowaną na wszystkich płaszczyznach działalności gospodarczej – regionalnej, krajowej i nade wszystko globalnej<sup>3</sup>.

Współczesna gospodarka silnie oparta na rynku kapitałowym i finansowym sprawia, że systematycznie wzrasta rola analityków rynkowych i finansowych. Zdaniem K.H. Chung oraz H. Jo głównym zadaniem analityków są redukcja asymetrii informacji pomiędzy zarządem spółki a jej zewnętrznymi inwestorami oraz sprawowanie zewnętrznej kontroli nad decyzjami zarządu spółki [Chung i Jo, 1996]. Aktywność analityków związana ze wskazywaniem na czynniki decydujące o wartości akcji, określonej spółki wpływa na krótko- i długoterminowy wzrost wartości akcji spółki. Opinie analityków wypowiedane zarówno publicznie, jak i podczas bezpośrednich spotkań wpływają na decyzje o zakupie, utrzymaniu czy sprzedaży akcji danej spółki przez inwestorów. Współcześnie analitycy stali się osobami publicznymi, z których decyzjami liczą się aktualni i potencjalni właściciele akcji spółek. Analitycy należą do coraz silniejszej grupy liderów opinii publicznej, wypowiadających się w sprawach ekonomicznych.

Specyfika odbiorców komunikatów inwestorskich wymusza stosowanie bardzo konkretnych form komunikowania. Obok informacji pierwotnych, wyni-

<sup>2</sup> Rozwój tego sposobu komunikowania się z otoczeniem w Polsce nastąpił wraz z powstaniem Giełdy Papierów Wartościowych w 1991 r. [zob. Matlak, 2005].

<sup>3</sup> W Polskiej literaturze przedmiotu „relacje inwestorskie” nie są jeszcze szeroko rozpoznane jako zagadnienie naukowe ze względu na stosunkowo krótki okres funkcjonowania Giełdy Papierów Wartościowych. Podstawowe trzy lektury podejmujące w/w zagadnienie to: [Dziwago, 2011; Łukasik (red.), 2013; Krug, 2010].

kających z regulacji prawnych, głównymi formami budowania relacji inwestorskich są: dodatkowe raporty (roczne, kwartalne, bieżące) z działalności spółki, spotkania z akcjonariuszami i inwestorami, walne zgromadzenia, telekonferencje, wydawnictwa własne, listy indywidualne do akcjonariuszy, prezentacje multimedialne, upominki okolicznościowe, kontakty telefoniczne, spotkania *face to face*, w tym biznesowe lunche i kolacje, programy lojalnościowe, newslettery oraz formy z wykorzystaniem internetu. To, co odróżnia formy budowania relacji inwestorskich od innych form działalności public relations, to treść komunikatów oraz wysoka szczegółowość informacji. Odbiorcy komunikatów to specjaliści, osoby oczekujące konkretów i rzeczowych informacji, na które nie można wpływać poprzez peryferyjne techniki perswazji [Penning, 2011, s. 617-618]. Stąd specjalista public relations, realizujący te działania, musi posiadać szeroką wiedzę z zakresu finansów, ekonomii, specyfiki działalności firmy, jak również logiki, gdyż sposób przekonywania polega na umiejętnym wykorzystywaniu sztuki argumentowania oraz retoryki.

Relacje inwestorskie polegają więc na komunikowaniu się z szeroką grupą interesariuszy zgodnie z finansowym kalendarzem oraz konkretnymi oczekiwaniami informacyjnymi. Aktualnie wobec utraty wiarygodności rynku finansowego, turbulencji na tym rynku, jak również szerszych zmian społecznych budowanie relacji inwestorskich jest kolejnym wyzwaniem dla organizacji w obszarze public relations. Firmy muszą zapewniać tak akcjonariuszy, jak i cały rynek finansowy o swojej transparentności w działalności gospodarczej.

#### **4. WINGS jako narzędzie wspomaganie procesu podejmowania decyzji w obszarze relacji inwestorskich**

Zaprezentowana analiza dotyczy działalności public relations podejmowanej podczas przygotowania spółki do wejścia na giełdę. Jej autorzy zakładają, że spółka ma zatwierdzony przez KNF prospekt emisyjny i przygotowuje się do rozpoczęcia oferty publicznej. Jak pokazują badania zrealizowane w USA, dominującym modelem komunikowania w praktyce relacji inwestorskich jest symetryczny dwukierunkowy model [Kelly, Laskin i Rosenstein, 2010]. Dlatego autorzy podjęli próbę teoretycznego testowania skuteczności czterech modeli komunikowania opracowanych przez J.E. Gruniga [Grunig i Hunt, 1984] w działalności relacji inwestorskich. Przy czym przyjęto następujące założenia, które wynikają ze specyfiki każdego z tych modeli:

1. Model agencji prasowej (wariant A1) polega na maksymalnym wykorzystaniu mediów masowych w celu dotarcia do jak największej liczby odbiorców, niezależnie od ich wiedzy i możliwości poznawczych. Relacje inwestorskie koncen-

trować się będą na wykorzystaniu mediów masowych, które są dość kosztowne, gdyż wymaga to zastosowania tradycyjnych technik reklamy w mediach.

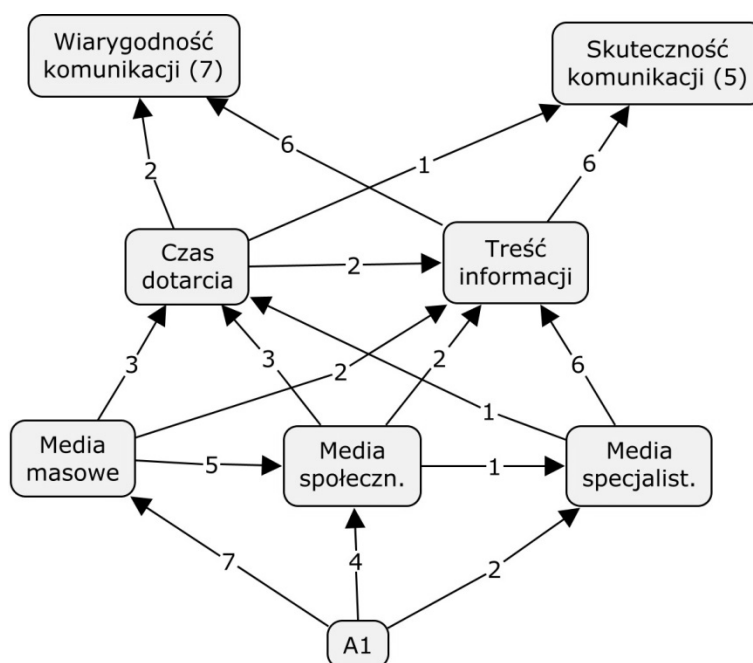
2. Model informacji publicznej (wariant A2) w sytuacji wejścia spółki na giełdę polega na wykorzystaniu technik perswazji, które mogą być stosowane poprzez wykorzystanie mediów społecznościowych, które obniżają koszty kampanii w porównaniu z mediami masowymi. Ma to swoje korzyści, gdyż działając poprzez media społecznościowe można dotrzeć do konkretnych inwestorów, ale także wady, gdyż takie działania są czasochłonne, wymagają dodatkowych działań organizacyjnych. Model ten zakłada także znaczącą rolę tradycyjnych mediów, w tym mediów specjalistycznych, które są przekonywane do zainteresowania się spółką czy branżą przez nią reprezentowaną. Media specjalistyczne są opiniotwórcze i mają wpływ na decyzje inwestorów.
3. Model asymetryczny dwukierunkowy (wariant A3) wymaga zastosowania badań grupy odbiorców, co pozwala lepiej ich poznać i w ten sposób dopasować odpowiedni komunikat. Jednak jest to metoda kosztowna i czasochłonna, wymaga aktywnego uwzględnienia w procesie zarządzania komunikowaniem mediów specjalnościowych, w których swoje rozważania i opinie zamieszczają zarówno dziennikarze specjaliści, jak i analitycy ekonomiczni i finansowi. Poza tym model ten zakłada świadome wykorzystywanie wiedzy o odbiorcach, aby skuteczniej na nich wpływać. W rezultacie przyjmuje się w nim możliwość manipulacji, na którą wydają się odporni analitycy ekonomiczni i finansowi.
4. Model symetryczny dwukierunkowy (wariant A4) wymaga prowadzenia dialogu z odbiorcami przekazów, a w analizowanym przypadku z inwestorami indywidualnymi, jak również podmiotami gospodarczymi. Celem działań PR jest wiarygodne poinformowanie oraz przekonanie o wiarygodności spółki podejmującej trud wejścia na giełdę, celem pozyskania środków na nowe inwestycje. Zastosowanie tego modelu wymaga dodatkowych wysiłków organizacyjnych i jest bardziej czasochłonne. Jednocześnie zakłada aktywny udział odbiorców w procesie komunikowania i odpowiedzialne podejście do każdego przekazu.

Ze względu na wymogi edycyjne pominięty zostanie opis etapu wstępnego tworzenia sieci powiązań między składnikami systemu oraz opis metody WINGS. Szczegóły metody wraz z wszystkimi wzorami niezbędnymi do przeprowadzenia obliczeń można znaleźć we wcześniejszych publikacjach [Michnik, 2013a, 2013b; Michnik i Adamus-Matuszyńska, 2015]. Istotą metody WINGS jest oszacowanie siły oddziaływań w sieci powiązań reprezentującej system oraz względnego znaczenia składników reprezentujących cele (lub kryteria). Przyjęto



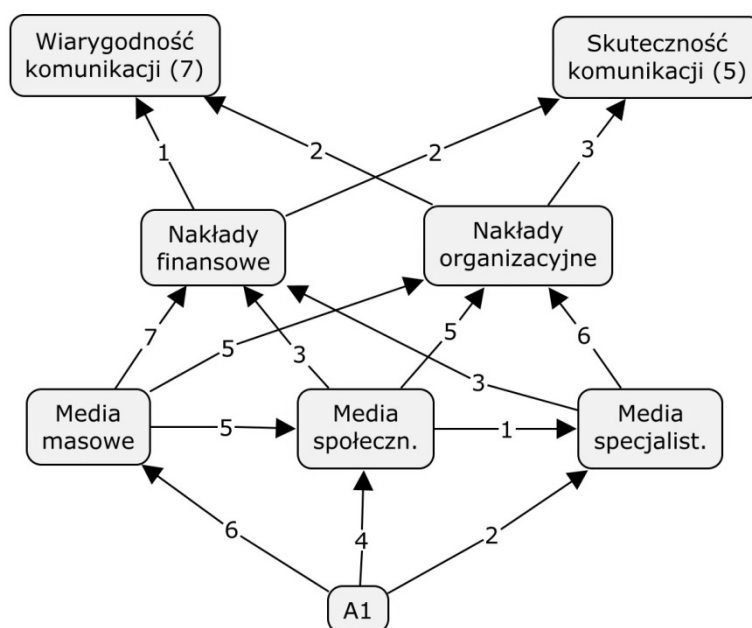
ośmiostopniową skalę, która obejmuje następujące oceny werbalne oddziaływania: brak (0), bardzo słabe (1), słabe (2), poniżej średniego (3), średnie (4), powyżej średniego (5), silne (6), bardzo silne (7). W nawiasach podane zostały wartości liczbowe, przypisane ocenom werbalnym, które posłużyły następnie do obliczeń w metodzie WINGS. Taka sama skala służyła do oceny znaczenia wybranych kryteriów: wiarygodności przekazu i skuteczności komunikacji.

Rysunek 1 prezentuje zaproponowaną sieć zależności pomiędzy czynnikami determinującymi **wiarygodność przekazu**, która ma szczególne znaczenie w przypadku relacji inwestorskich ze względu na wiedzę adresatów oraz wpływającymi na **skuteczność komunikacji** rozumianej jako dotarcie do inwestorów i potencjalnych inwestorów. Autorzy założyli, że oferta akcji jest adresowana zarówno do podmiotów fizycznych, jak i gospodarczych.



**Rys. 1.** Sieć zależności „Korzyści i szanse” dla wariantu A1

Rysunek 2 prezentuje taką samą sieć zależności, ilustrującą jak owe zależności determinują koszt, wynikający z zastosowania modelu agencji prasowej.



Rys. 2. Sieć zależności „Koszty” dla wariantu A1

Zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na wiarygodność i skuteczność komunikacji dla pozostałych wariantów pokazane zostały w tab. 1-6, przy czym pierwsze trzy dotyczą korzyści i szans, jakie wynikają z zastosowania modeli A2, A3, A4, natomiast tab. 4-6 pokazują kosztowe aspekty decyzji,

Doświadczenie praktyczne i badawcze pozwoliło autorom na wskazanie następujących czynników, mających wpływ na wiarygodność i skuteczność przekazów komunikowanych w relacjach inwestorskich:

- czas dotarcia z przekazem – czynnik ważny ze względu na regulacje prawne,
- treść przekazu – konkretność, fachowość, rzetelność informacji,
- nakłady finansowe – konieczność poniesienia konkretnych kosztów materialnych,
- nakłady organizacyjne – konieczność poniesienia kosztów organizacji pracy zespołu, czasu pracy, dyskusji, narad itp.,
- media, które zostały podzielone na media masowe (prasa, radio, telewizja, internet), media społecznościowe (takie jak Facebook czy Twitter) oraz media specjalnościowe, które mogą być zarówno tradycyjne, jak i nowe, jednak ze względu na ich specyfikę (rola treści, a nie formy) zostały oddzielone od dwóch poprzednich, jako mające szczególną rolę w relacjach inwestorskich.

**Tabela 1.** Oceny wpływów „Korzyści i szanse” dla wariantu A2

	Pozycja	1	2	3	4	5	6	7	8
Wiarygodność	1	7	7						
Skuteczność	2		5						
Czas	3	2	3		2				
Treść	4	7	6						
Media masowe	5			4	2		5		
Media społ.	6			3	2			3	
Media specjal.	7			1	6				
A2	8					6	5	5	

**Tabela 2.** Oceny wpływów „Korzyści i szanse” dla wariantu A3

	Pozycja	1	2	3	4	5	6	7	8
Wiarygodność	1	7	7						
Skuteczność	2		5						
Czas	3	4	4		5				
Treść	4	7	6						
Media masowe	5			3	1		3		
Media społ.	6			3	4	4		3	
Media specjal.	7			1	7		3		
A3	8					6	4	2	

**Tabela 3.** Oceny wpływów „Korzyści i szanse” dla wariantu A4

	Pozycja	1	2	3	4	5	6	7	8
Wiarygodność	1	7	7						
Skuteczność	2		5						
Czas	3	5	5		5				
Treść	4	6	6						
Media masowe	5			3	1		1		
Media społ.	6			3	4	4		2	
Media specjal.	7			1	7		5		
A4	8					2	6	7	

**Tabela 4.** Oceny wpływów „Koszty” dla wariantu A2

	Pozycja	1	2	3	4	5	6	7	8
Wiarygodność	1	7							
Skuteczność	2		5						
Nakłady finans.	3	3	2						
Nakłady organ.	4	6	6	2					
Media masowe	5			6	6		5		
Media społ.	6			3	5			3	
Media specjal.	7			3	6				
A2	8					6	5	5	

**Tabela 5.** Oceny wpływów „Koszty” dla wariantu A3

	Pozycja	1	2	3	4	5	6	7	8
Wiarygodność	1	7							
Skuteczność	2		5						
Nakłady finans.	3	2	4						
Nakłady organ.	4	6	6	4					
Media masowe	5			2	3		3		
Media społ.	6			4	5	4		3	
Media specjal.	7			4	6		3		
A3	8					3	6	7	

**Tabela 6.** Oceny wpływów „Koszty” dla wariantu A4

	Pozycja	1	2	3	4	5	6	7	8
Wiarygodność	1	7							
Skuteczność	2		5						
Nakłady finans.	3	3	5						
Nakłady organ.	4	6	6	5					
Media masowe	5			2	2		1		
Media społ.	6			5	6	4		2	
Media specjal.	7			6	6		5		
A4	8					2	6	7	

Tabela 7 jest liczbowym zestawieniem wartości zaangażowania rozważanych wariantów decyzyjnych, uzyskanych w metodzie WINGS. Pozwalają one porównać korzyści oraz koszty będące efektem zastosowania poszczególnych czterech modeli komunikacji w przypadku realizacji projektu relacji inwestorskich. W celu dokonania pomiaru wykorzystano iloraz korzyści do kosztów, który pozwolił na wskazanie najbardziej efektywnego modelu w badanej sytuacji. Wynik pokazuje, że najlepszy stosunek korzyści do kosztów daje zastosowanie modelu A2, a drugim z kolei jest model A4. Analiza siatki zależności dostarczyła innego wyniku, niż doświadczenie amerykańskich praktyków, którzy w sposób dominujący stosują model A4 [Kelly, Laskin i Rosenstein, 2010, s. 204]. Model ten, zdaniem praktyków, przynosi najlepsze rezultaty finansowe spółkom giełdowym (jednakże opinia ta nie uwzględnia analizy kosztów).

**Tabela 7.** Końcowe oceny wariantów

Wariant	Korzyści i szanse	Koszty	Iloraz [2]/[3]
[1]	[2]	[3]	[4]
A1	0,265	0,253	1,046
A2	0,291	0,263	1,107
A3	0,199	0,253	0,785
A4	0,245	0,231	1,063

## Podsumowanie

Przedstawiony w artykule test modelu WINGS z dwoma sieciami: jedną opisującą korzyści i szanse oraz drugą – uwzględniającą koszty, przeprowadzony dla potrzeb działalności public relations w obszarze relacji inwestorskich przyniósł dość niespodziewany rezultat. Biorąc pod uwagę specyfikę adresatów relacji inwestorskich, konieczność rzetelnej i dokładnej informacji oraz wagę tych informacji dla podejmowania decyzji inwestycyjnych logicznie można przyjąć, że model dwukierunkowy symetryczny (A4) powinien być najskuteczniejszy i najbardziej efektywny w przypadku działalności ukierunkowanej na budowanie

relacji z inwestorami. Jednakże analiza korzyści i szans odniesiona do kosztów ujawnia, że taka strategia działania nie zawsze przynosi oczekiwany skutek, gdyż bardziej ekonomiczny okazuje się model agencji prasowej (wariant A2).

Uzyskany wynik można także uzasadnić, sięgając do opisu autora modeli J.E. Gruniga. Model informacji publicznej (A2) zakłada jednokierunkowy przepływ informacji, oparty na prawdzie, którego istotę I. Lee miał ponoć wyrazić słowami: „mów prawdę o organizacji, a gdy prawda niszczy organizację, to zmień zachowania organizacji, aby prawda mogła być powiedziana bez lęku” [Grunig i Hunt, 1984, s. 31]. Choć model ten zakłada jednokierunkowy przepływ informacji, to jednocześnie przyjmuje demokratyczne założenia, że nic nie może odbyć się bez publicznej akceptacji. W praktyce relacji inwestorskich polega to na dostarczaniu wiarygodnych, pewnych, prawdziwych informacji inwestorom poprzez media specjalnościowe, a dzisiaj także media społecznościowe, w których aktywni są analitycy, dziennikarze ekonomiczni czy inni specjaliści z dziedziny finansów. Choć te ostatnie implícite są dwukierunkowe, to jednak praktyka pokazuje, że przekaz od specjalisty nie jest komentowany przez odbiorcę, ale uznawany za wiarygodny.

Eksperyment wskazuje na użyteczność wykorzystania metod systemowych, uwzględniających ilościowe szacowanie powiązań i znaczenia składników systemu. Takie podejście charakteryzuje metodę WINGS, która stanowi pomost pomiędzy jakościową analizą systemową, reprezentowaną przez mapy poznawcze a metodami ilościowymi, powszechnie używanymi w analizie decyzyjnej.

## Literatura

- Antonides G. (2004), *Oczekiwania ekonomiczne i zachowania inwestycyjne* [w:] T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Gdańsk.
- Bowen S.A. (2005), *A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations*, „Journal of Public Relations Research”, No. 17(3), s. 191-216.
- Cameron G.T. (1992), *Memory for Investor Relations Messages: An Information-Processing Study of Grunig's Situational Theory*, „Journal of Public Relations Research”, No. 4(1), s. 45-60.
- Chung K.H., Jo H. (1996), *The Impact of Security Analysts' Monitoring and Marketing Functions on the Market Value of Firms*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, Vol. 31.
- Dziwago D. (2011), *Relacje inwestorskie. Ewolucja. Funkcjonowanie. Wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Falkheimer J. (2007), *Anthony Giddens and Public Relations: A Third Way Perspective*, "Public Relations Review", Vol. 33(3), s. 287-293.
- Grunig J.E., Hunt T. (1984), *Managing Public Relations*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, San Diego.
- Grunig J.E., Repper F.C. (1992), *Strategic Management, Publics, and Issues* [w:] J.E. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, s. 117-157.
- Grunig J.E. (2000), *Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations*, "Journal of Public Relations Research", Vol. 12(1), s. 23-48.
- Harris R. (2005), *When Giving Means Taking: Public Relations, Sponsorship, and Morally Marginal Donors*, "Public Relations Review", Vol. 31, s. 486-491.
- Heath R.L. (2001), *A Rhetorical Enactment Rationale for Public Relations: The Good Organisation Communicating Well* [w:] R.L. Heath (ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Ihlen O., van Ruler B. (2007), *How Public Relations Works: Theoretical Roots and Public Relations Perspectives*, "Public Relations Review", No. 33, s. 243-248.
- Jiang H., Shen H. (2013), *Toward a Theory of Public Relations Practitioners' Own Conflict: Work Versus Life*, "Journal of Public Relations Research", Vol. 25, s. 259-279.
- Kelly K.S., Laskin A.V., Rosenstein G.A. (2010), *Investor Relations: Two-Way Symmetrical Practice*, "Journal of Public Relations Research", Vol. 22(2), s. 182-208.
- Ki E.-J., Choi H.-J., Lee J. (2012), *Does Ethics Statement of a Public Relations Firm Make a Difference? Yes, it Does*, "Journal of Business Ethics", No. 105, s. 267-276.
- Krug A.M. (2010), *Relacje inwestorskie w nowoczesnej spółce giełdowej*, Wydawnictwo Poligraf, Warszawa.
- Ledingham J.A. (2003), *Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*, "Journal of Public Relations Research", Vol. 15(2), s. 181-198.
- Liu B.F., Horsley J.S. (2007), *The Government Communication Decision Wheel: Toward a Public Relations Model for the Public Sector*, "Journal of Public Relations Research", Vol. 19(4), s. 377-393.
- Łukasik G. (red.) (2013), *Relacje inwestorskie spółek kapitałowych*, Difin, Warszawa.
- Matlak M. (2005), *The Warsaw Stock Exchange: PR Activities and Corporate Communication* [w:] R. Ławniczak (ed.), *Introducing Market Economy Institutions and Instrument: The Role of Public Relations in Transition Economies*, piar.pl, Poznań.
- Michnik J. (2013a), *Weighted Influence Non-Linear Gauge System (Wings) – An Analysis Method for the Systems of Interrelated Components*, "European Journal of Operational Research", No. 3, Vol. 228, s. 536-544.
- Michnik J. (2013b), *Wielokryterialne metody wspomaganie decyzji w procesie innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

- Michnik J., Adamus-Matuszyńska A. (2015), *Structural Analysis of Problems in Public Relations*, "Multiple Criteria Decision Making", Vol. 10, s. 105-123.
- Penning T. (2011), *The Value of Public Relations in Investor Relations: Individual Investors' Preferred Information. Types, Qualities, and Sources*, "Journalism and Mass Communication Quarterly", No. 3, Vol. 88, s. 615- 631.
- Petersen B.K., Martin H.J. (1996), *CEO Perceptions of Investor Relations as a Public Relations Function: An Exploratory Study*, "Journal of Public Relations Research", Vol. 8(3), s. 173-209.
- van Ruler B. (2004), *The Communication Grid: An Introduction of a Model of Four Communication Strategies*, „Public Relations Review”, Vol. 30, s. 123-143.
- White C., Park J. (2010), *Public Perception of Public Relations*, „Public Relations Review”, Vol. 36, s. 319-324.
- Zielonka P. (2004), *Finanse behawioralne* [w:] T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Gdańsk.

#### SUPPORTING DECISION MAKING PROCESS IN PUBLIC RELATIONS

**Summary:** The authors continue discussion about tools supporting decision-making process in public relations. After the first studies on the process of decision-making in a crisis situation, this time authors analyse decision-making process in investor relations. The authors take into account the multiplicity of skills needed in the practice of PR and analyse them in terms of structuring the problem and the use of decision support tools taken from systemic methods and decision analysis. Authors are looking for methods, which will facilitate the selection of a suitable approach to solving a given problem.

**Keywords:** public relations, investor relations, systemic methods, multiple criteria decision-making, WINGS.