

ZN WSH Zarządzanie 2019 (1), s. 171-186

Studium przypadku

Case study

Data wpływu/Received: 6.11.2018

Data recenzji/Accepted: 28.11.2018/5.12.2018

Data publikacji/Published: 31.03.2019

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0013.2429

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Iwona Lupa-Wójcik^{BDE}

Instytut Prawa, Administracji i Ekonomii

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W ORGANIZACJI WIRTUALNEJ NA PRZYKŁADZIE BRAND24

INTERNAL COMMUNICATION IN A VIRTUAL ORGANIZATION EXEMPLIFIED BY BRAND24

Streszczenie: Współczesne organizacje stoją przed wieloma wyzwaniami w zakresie komunikacji wewnętrznej, która obejmowałaby wszystkich pracowników, bez względu na ich pozycję w strukturze. Organizacje wirtualne wymagają stosowania różnego rodzaju nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, dzięki którym możliwa jest wymiana wiedzy i informacji wewnątrz firmy. Celem artykułu jest zaprezentowanie modelu komunikacji wewnętrznej w organizacji wirtualnej. Integralną częścią tego modelu będzie przedstawienie zróżnic-

wanych narzędzi komunikacyjnych wykorzystywanych wewnątrz organizacji. Jako metodę badawczą zastosowano studium przypadku przedsiębiorstwa Brand24.

Słowa kluczowe: komunikacja wewnętrzna, organizacja wirtualna, Brand24, narzędzia komunikacyjne

Abstract: Modern organizations face many challenges in the field of internal communication, which would include all employees, regardless of their position in the structure. Virtual organizations require the use of various types of modern communication tools, thanks to which it is possible to exchange knowledge and information within the company. The aim of the article is to present the internal communication model in a virtual organization. An integral part of this model will be the presentation of various communication tools used within the organization. As a research method one used case study of Brand24 (polish company in IT sector).

Keywords: Internal communication, virtual organization, Brand24, communication tools

Wstęp

Organizacje wirtualne są szczególnym rodzajem organizacji, które potrafią szybko i skutecznie dostosowywać się do nieustannie zmieniającego się otoczenia. Kluczową rolę w tym zakresie odgrywa komunikacja wewnętrzna, pozwalająca na niezwłoczną wymianę informacji i wiedzy między pracownikami. Komunikacja ta obejmuje zarówno spotkania bezpośrednie, jak i komunikowanie się zdalnie, które jest obecnie możliwe dzięki zaawansowanym narzędziom.

Celem tego artykułu jest przedstawienie modelu komunikacji wewnętrznej na przykładzie Brand24 jako organizacji wirtualnej.

Całość składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym omówiono znaczenie komunikacji wewnętrznej w organizacji wirtualnej. W drugim dokonano charakterystyki badanej organizacji i jej produktu. Treścią trzeciego rozdziału jest model komunikacji wewnętrznej w Brand24, a czwartego – narzędzia wykorzystywane w tej komunikacji.

1. Znaczenie komunikacji wewnętrznej w organizacji wirtualnej

Organizacja wirtualna jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu¹. Na przykład K. Perechuda stwierdził, że organizacja ta „występuje m.in. w znaczeniu struktury o nieostrych granicach, obejmującej przedsiębiorstwo wtopione w otoczenie; to nowoczesny model organizacji optymalizujący grę na zasobach niematerialnych; transformuje wiedzę w procesy generujące wartość dodaną w przestrzeni

¹ Z. Antczak, *Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 217, s. 23-24.

rynkowej”². Samo pojęcie wirtualizacji można wyjaśnić jako „proces, dzięki któremu przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości mogą przybrać taką postać, która pozwoli im na stanie się w pełni konkurencyjnymi na stale zmieniającym się globalnym rynku. Proces dostosowania się polega na bardzo szybkim procesie uczenia się, w wyniku czego następuje dostosowanie się organizacji do nowych wymagań otoczenia”³. Wśród najważniejszych cech organizacji wirtualnej wymienia się m.in.: brak materialnej struktury, bazowanie na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, pracę zdalną, nieostrość granic, brak jednoznacznej struktury, koncentrację na kliencie, decentralizację władzy, elastyczność, wykorzystanie kluczowych kompetencji pracowników, możliwość podejmowania szybkich decyzji, rzetelną i szybką wymianę informacji⁴.

Wobec powyższego szczególnie rolę w organizacji wirtualnej należy przypisać komunikacji wewnętrznej, która z jednej strony jest funkcją zarządzania odpowiedzialną za komunikację wewnątrzorganizacyjną, a z drugiej strony jest funkcją interdyscyplinarną, integrującą elementy zarządzania zasobami ludzkimi, komunikacji i marketingu⁵. Celem tej komunikacji jest⁶:

- przyczynianie się do zacieśniania się wewnętrznych relacji charakteryzujących się zaangażowaniem pracowników;
- promowanie pozytywnego poczucia przynależności pracowników do organizacji;
- rozwijanie świadomości zmian w otoczeniu;
- przekonanie pracowników o potrzebie nieustannej ewolucji celów organizacji w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Z badań przeprowadzonych przez agencję SW RESEARCH w maju 2017 r.⁷ wynika, że skuteczna komunikacja wewnętrzna z pracownikami jest czynnikiem, który w największej mierze wpływa na efektywność biznesową (42%). Respondenci stwierdzili ponadto, że kluczową kwestią jest także jawne komunikowanie celów stawianych osobom, poszczególnym zespołom, jak i całej organizacji (35%) (skuteczna komunikacja „góra-dół”) oraz

² K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 7. Cyt. za: Z. Antczak, *Wirtualność i organizacja wirtualna...*, s. 24.

³ B. Barczak, *Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2005, s. 48.

⁴ S. Wojciechowska-Filipek, *Funkcjonowanie organizacji w wirtualnym świecie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2018, s. 59-60.

⁵ A. Tkalac Verci, D. Verci, K. Sriramesh, *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, „Public Relations Review” 2012, nr 38, s. 229.

⁶ M. Welch, P.R. Jackson, *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, „Corporate Communications: An International Journal” 2007, Vol. 12, No. 2, s. 188.

⁷ Badania przeprowadzone metodą wywiadów on-line (CAWI) na panelu internetowym SW Panel na próbie 528 osób w wieku 20-65 lat, zajmujących stanowiska od asystenta do menedżera średniego szczebla, pracujących w firmach zatrudniających: od 50 do 250 pracowników (N=211), od 250 do 500 pracowników (N=208) oraz powyżej 500 osób (N=109). Zob. *Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej. Raport dla menedżerów na podstawie badania pracowników*, Emplo, czerwiec 2017, s. 24.

umożliwienie otwartej komunikacji „dół-góra”, gdzie pracownicy będą mogli zgłaszać swoje pomysły i usprawnienia (35%)⁸. Dla 88% badanych pracowników możliwość zabrania głosu i aktywnego udziału w komunikacji wewnątrz firmy jest istotna⁹. Ogółem 71% badanych jest zdania, iż przedsiębiorstwo nie może odnieść sukcesu biznesowego, jeśli nie ma zapewnionej partnerskiej i otwartej komunikacji z pracownikami¹⁰. Bardzo ważna dla pracowników jest transparentność. Respondenci uważają, że informacja o kierunku, w jakim zmierza firma (38%), jak też o jawnych celach przełożonego (35%), bądź o kluczowych projektach prowadzonych w firmie (33%) pomogłaby im w realizacji indywidualnych celów przypisanych ich stanowisku. Oznacza to również partnerską i otwartą komunikację zarządu z pracownikami – właśnie w takiej organizacji pracownicy chcą funkcjonować (89%)¹¹. Co więcej, rzeczywiście wskazuje się na silną korelację między sprawną komunikacją wewnętrzną a zaangażowaniem pracowników. Komunikacja ta powoduje, że pracownicy są bardziej zaangażowani (im bardziej efektywna komunikacja, tym większe zaangażowanie pracowników). Jest ona fundamentem, dzięki któremu budowane jest ich zaufanie do przełożonych i do firmy¹². Tymczasem co trzeci badany pracownik nie czuje się dostatecznie informowany przez przełożonego o działaniach, które są prowadzone przez firmę¹³. Co więcej, pracownicy chcą mieć realny wpływ na decyzje podejmowane przez firmę. Jak wykazały badania, 76% respondentów chce współdecydować o sposobie, w jaki funkcjonuje firma, w której pracują poprzez zgłaszanie własnych pomysłów w zakresie możliwych usprawnień. Istotne jest także to, że pracownicy chcą czuć się ważną częścią organizacji. Chcą oni wiedzieć, w jakim stopniu realizacja przez nich celów wpływa na realizację celów biznesowych całej organizacji (74%)¹⁴.

W usprawnianiu komunikacji wewnętrznej niewątpliwie coraz większą rolę odgrywają nowe technologie. Doceniają to także respondenci. Spośród nich 67% potwierdziło, iż narzędzia online mogą usprawnić komunikację wewnętrzną w organizacji. Podobny odsetek badanych chciałby mieć dostęp do narzędzia online, które pozwala na gromadzenie informacji o firmie, prowadzonych projektach oraz o pracownikach (66%). Ponadto ponad połowa respondentów potwierdziła, iż narzędzia internetowe mogą skutecznie zastąpić pocztę email oraz rozmowy telefoniczne w komunikacji wewnętrznej¹⁵.

⁸ *Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej...*, s. 5.

⁹ Badania przeprowadzone metodą wywiadów on-line (CAWI) na panelu internetowym SW Panel na próbie 500 osób w wieku 20-65 lat, zajmujących stanowiska od asystenta do menedżera średniego szczebla, pracujących w firmach zatrudniających: od 10 do 50 pracowników (N=100), od 51 do 250 pracowników (N=200) oraz powyżej 250 osób (N=200). Zob. *5 mitów komunikacji wewnętrznej w firmach*, Emplo, czerwiec 2015, s. 10.

¹⁰ *Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej...*, s. 5.

¹¹ Ibidem.

¹² K. Mishra, L. Boynton, A. Mishra, *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications*, "International Journal of Business Communication" 2014, Vol. 51(2) s. 199.

¹³ *5 mitów komunikacji wewnętrznej w firmach*, s. 7.

¹⁴ *Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej...*, s. 7-15.

¹⁵ Ibidem, s. 19.

Rozwój narzędzi online ma także inne ważne znaczenie. Z badań agencji SW RESEARCH przeprowadzonych w marcu 2015 r.¹⁶ wynika, że 29% badanych pracowników korzysta z bezpośrednich spotkań z przełożonym rzadziej niż raz w tygodniu, 19% – rzadziej niż raz w miesiącu, a 3% – nie korzysta w ogóle. Wynika to głównie z ograniczonej dostępności do przełożonego, który często koncentruje się na realizacji ogólnych celów biznesowych. Co więcej, najczęstszym powodem braku możliwości (lub ograniczonej możliwości) zgłoszenia obecnemu pracodawcy opinii/pomysłu był utrudniony kontakt z przełożonym (16%) i brak pewności siebie pracowników (16%)¹⁷.

Narzędzia online mogą z powodzeniem zastępować bezpośrednie spotkania z przełożonymi i/lub je uzupełniać. Szczególnie ważne w tym zakresie mogą być narzędzia do komunikacji wewnętrznej wzorowane na mechanizmach społecznościowych, znanych np. z serwisu Facebook. Są to tzw. firmowe sieci społecznościowe (ESN – ang. *Enterprise Social Network*), które umożliwiają nie tylko wielokierunkową komunikację, lecz również personalizację, tworzenie własnych treści przez pracowników, czy też ich integrację w grupach zainteresowań. Dzięki takim narzędziom komunikacja z innymi pracownikami, jak też przełożonymi, jest łatwiejsza, co potwierdziło 62% respondentów, w tym – co ważne – 55% pracowników powyżej 50. roku życia. Główną zaletą tego rodzaju narzędzi jest szybkość komunikacji¹⁸.

W dalszej części artykułu zaprezentowany zostanie model komunikacji wewnętrznej w Brand24 jako organizacji wirtualnej. Kluczową częścią tego modelu są wspomniane narzędzia online.

2. Charakterystyka organizacji Brand24 i jej produktu

Brand24 to polskie przedsiębiorstwo działające od 2011 roku w branży informatycznej. Jego podstawowym produktem jest narzędzie (autorskie oprogramowanie) o tej samej nazwie (Brand24) służące do monitoringu internetu oraz mediów społecznościowych, sprzedawane globalnie w modelu SaaS (*software as a service*)¹⁹. Oprogramowanie Brand 24 – na podstawie kryteriów określonych przez użytkownika – zbiera i wstępnie analizuje wszelkie publiczne wzmianki pojawiające się w mediach społecznościowych (serwisach społecznościowych, forach, czatach, itp.) i w innych miejscach w internecie (np. serwisach informacyjnych) na temat: marek, produktów i ogólnie poruszanych tematów, które zawierają monitorowane słowa kluczowe²⁰. Narzędzie Brand24 pozwala użytkownikowi m.in. na²¹:

¹⁶ 5 mitów komunikacji wewnętrznej w firmach, s. 19.

¹⁷ Ibidem, s. 13.

¹⁸ Ibidem, s. 16.

¹⁹ Informacje podstawowe, Brand24, <https://relacje.brand24.pl/notowania/> [dostęp: 5.11.2018].

²⁰ Ibidem.

²¹ Skonsolidowany raport za II kwartał 2018 roku Grupy Kapitałowej Brand24, Brand24, Wrocław 2018, s. 8.

- uzyskanie informacji o odbiorcach – zrozumienie ich preferencji w celu lepszego dostosowania komunikacji oraz działań marketingowych;
- akwizycję klientów – dotarcie zarówno do obecnych, jak i potencjalnych klientów;
- spersonalizowaną komunikację – nawiązanie bezpośredniej komunikacji z klientami w chwili i miejscu, gdzie pojawia się dyskusja na temat danej marki bądź produktu. Dzięki temu można budować odpowiedni wizerunek marki, co z kolei przekłada się na lepsze jej postrzeganie i wzrost zadowolenia klientów;
- odnalezienie tzw. influencerów (liderów opinii) – użytkowników, którzy mają wpływ na aktualne trendy w danej branży, dzięki czemu można promować daną markę przy bezpośredniej współpracy z osobami, które są cenione w danym środowisku.

Według stanu na wrzesień 2018 r. narzędzie Brand24 używane było w 110 krajach, m.in. w USA, Wielkiej Brytanii, Indonezji, Włoszech, Kanadzie, Singapurze, Emiratach Arabskich, Australii²². Klienci Brand24 są bardzo zróżnicowani – to zarówno osoby fizyczne, jak i przedsiębiorstwa różnej wielkości (w tym firmy z sektora MŚP), instytucje rządowe i inne organizacje publiczne (m.in. jednostki kultury) oraz organizacje typu non-profit (np. fundacje i stowarzyszenia)²³. Głównymi odbiorcami są jednak małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 50 pracowników. Stanowią oni ponad 50% całkowitej liczby klientów, do których należą także znane globalne i regionalne marki, jak np. Vichy, Intel, Ikea, H&M, Carlsberg, Raiffesen Polbank czy Credit Agricole. Ogółem w okresie od Q2 2015 do Q2 2018 liczba klientów przedsiębiorstwa zwiększyła się z ok. 750 do 2544 podmiotów, z czego 53% to klienci z zagranicy²⁴.

Firma posiada biura w pięciu miastach Polski: Wrocławiu (główna siedziba), Warszawie, Gdańsku, Krakowie i Lublinie. Łącznie w Brand24 zatrudnionych jest blisko 70 osób, z czego najwięcej (ok. 67%) pracuje we Wrocławiu²⁵.

Przedsiębiorstwo Brand24, działając w branży IT, powinno się cechować kulturą organizacyjną typową dla organizacji uczącej się²⁶. Można zaobserwować w jej przypadku m.in. silną orientację na wiedzę, pracowników i klientów, otwartą komunikację, partycypację pracowników w procesach decyzyjnych oraz elastyczność i szybkość w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu, które we wspomnianej branży zachodzą szczególnie szybko. Skutkuje to bardzo wysoką retencją pracowników. W ciągu

²² *Rekordowy kwartał pod względem liczby pozyskanych klientów w Brand24*, <https://relacje.brand24.pl/wp-content/uploads/2018/10/2018-10-12-Brand24-liczba-klientow-w-3Q2018.pdf> [dostęp: 5.11.2018].

²³ I. Lupa, *Efektywność działań marketingowych w mediach społecznościowych*, Wyd. Sophia Bauty, Katowice 2017, s. 68-69.

²⁴ Skonsolidowany raport za II kwartał 2018..., s. 9-10.

²⁵ M. Hołubowicz, *Twórca Brand24: „To nie czas na odcinanie kuponów i branie luksusowego porsche w leasing dla zarządu”*, <http://wyborcza.pl/AkcjeSpecjalne/7,155762,23538776,moja-supermoca-jest-determinacja.html> [dostęp: 5.11.2018].

²⁶ Zob. B. Ziębicki, *Proces kreowania organizacji uczącej się*, [w:] J. Czekaj (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 13-15.

7 lat z firmy odeszło tylko kilka osób, które – jak zapewnił prezes M. Sadowski – dostały oferty z gatunku „nie do odrzucenia”²⁷. O orientacji firmy na pracowników wiele mówi także obowiązujący w niej system motywacyjny, który zakłada m.in. możliwość przyznania kluczowym pracownikom i współpracownikom części akcji firmy²⁸.

Dyfuzję wiedzy w badanej firmie istotnie ułatwia funkcjonujący w niej określony model komunikacji wewnętrznej.

3. Model komunikacji wewnętrznej w Brand24

Model komunikacji wewnętrznej w Brand24 jako organizacji wirtualnej ulega dużym przeobrażeniom wraz z rozwojem firmy i ściśle dostosowuje się do zmian zachodzących zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Jak zaznacza M. Sadowski – prezes i założyciel Brand24 – badane przedsiębiorstwo zaczynało swoją działalność jako start-up²⁹, wobec czego na początku komunikacja była stosunkowo prosta, polegająca na stałych bezpośrednich kontaktach dwóch wspólników i dwóch pracowników. W dalszych etapach rozwoju pojawiły się oddziały firmy w różnych miastach Polski, a wielu pracowników wykonywało swoją pracę w sposób zdalny. Taka sytuacja stworzyła wiele wyzwań w zakresie komunikacji wewnętrznej, która – gdy zatrudnienie przekroczyło ok. 20-30 osób – zaczęła mieć charakter normowany i planowy³⁰.

Obecnie funkcjonujący model komunikacji wewnętrznej w Brand24 obejmuje zarówno kontakty bezpośrednie w postaci usystematyzowanych spotkań pracowników, jak też określony zestaw narzędzi, które to uzupełniają i usprawniają komunikację (rys. 1).

²⁷ A. Sienko, *Są teraz na ustach całej Polski. Sprawdzamy, kto stoi za sukcesem najpopularniejszego polskiego start-upu*, <https://innpoland.pl/140765,brand24-to-nie-tylko-michal-sadowski-sprawdzamy-kto-stoi-za-sukcesem-najpopularniejszego-polskiego-start-upu> [dostęp: 5.11.2018].

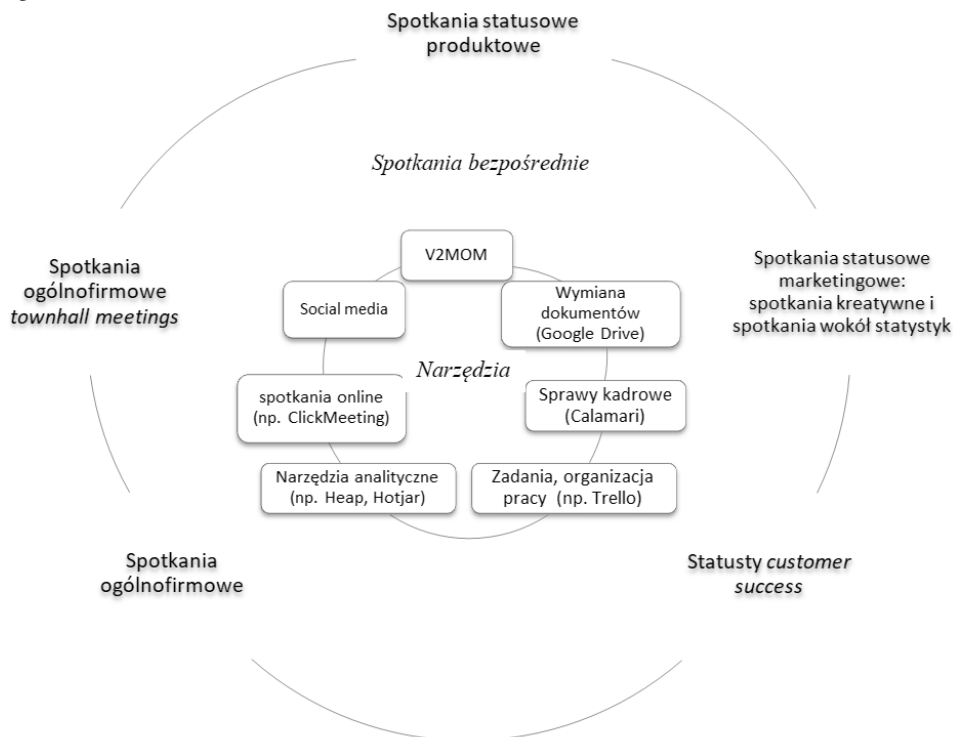
²⁸ Skonsolidowany raport za II kwartał 2018 roku..., s. 27.

²⁹ A. Kulej stwierdza: „Do niedawna pojęciem »start-up« określano projekty ściśle powiązane z sektorem informatycznym bądź technologicznym. Cechowały je: a) wysoki poziom ryzyka w realizacji, b) względnie niski koszt rozpoczęcia działalności oraz c) teoretycznie wyższy – w porównaniu ze standardowymi przedsięwzięciami – zwrot z inwestycji. Współcześnie mianem start-upu określa się każdy projekt – bez względu na to, w jakiej branży funkcjonuje – który spełnia powyższe kryteria”. Zob. A. Kulej, *Atrybuty start-upów jako podmiotów o charakterze innowacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31, s. 145.

³⁰ Zob. M. Sadowski, Facebook, [https://www.facebook.com/michalsadowski/posts/10154674095840770?__xts__\[0\]=68.ARD0bbmTHSXbuvEGaSz-TyJU1RYONB8bLS4aMQizeEUjxK_kfMADvxdQAI6hcRXVKXuo1KW0xBFTE2fAuB24tdcRC4NjSeQxTikUgNUbKVLJ_Ox2CjMf2Q7lOdOm3KA4VX2dmtY-6xHLHsI1C8_5ohcbhBe9WRah2xpgSnXtpATtdza__4HRTJmXD2dEW8Kz8ptlv8WTBNp74SzqEm-3Fwmc&__tn__=C-R](https://www.facebook.com/michalsadowski/posts/10154674095840770?__xts__[0]=68.ARD0bbmTHSXbuvEGaSz-TyJU1RYONB8bLS4aMQizeEUjxK_kfMADvxdQAI6hcRXVKXuo1KW0xBFTE2fAuB24tdcRC4NjSeQxTikUgNUbKVLJ_Ox2CjMf2Q7lOdOm3KA4VX2dmtY-6xHLHsI1C8_5ohcbhBe9WRah2xpgSnXtpATtdza__4HRTJmXD2dEW8Kz8ptlv8WTBNp74SzqEm-3Fwmc&__tn__=C-R) (post z dnia 10.07.2017 r.).

Rysunek 1. Model komunikacji wewnętrznej Brand24

Figure 1. Internal communication model of Brand24



Źródło: opracowanie własne.

Jak podaje M. Sadowski, w ramach kontaktów bezpośrednich można wyróżnić następujące rodzaje spotkań wewnątrzorganizacyjnych³¹:

1) spotkania statusowe produktowe – cotygodniowe spotkania czwartkowe, na których są prowadzone rozmowy w szerokim gronie pracowników różnych działów (m.in. działu technicznego, działu marketingu, działu sprzedaży i działu produktowego, odpowiedzialnego za rozwój produktu). Rozmowy dotyczą: produktu (kierunku, w którym powinien się rozwijać, nowych jego funkcji, użyteczności, jakości danych itp.) oraz pozostałych elementów marketingu-mix: dystrybucji, ceny i promocji. Na tych spotkaniach analizowane są opinie zwrotne od klientów, a także sesje użytkowników na stronie firmy przy użyciu narzędzi pozwalających nagrywać sesje użytkowników itp. Celem tych spotkań jest nie tylko dyskusja o nowych funkcjach produktu, lecz także spojrzenie na produkt i firmę oczami użytkowników (odbiorców);

³¹ Ibidem.

2) spotkania statusowe marketingowe – przedmiotem zainteresowania tych spotkań są działania marketingowe firmy, w tym też sposoby pozyskania klientów; dzielą się one na dwa typy:

a) statusy kreatywne – dotyczą nowych sposobów dotarcia do klienta i nowych kanałów oraz form promocji; pracownicy debatuje nad nowymi technologiami i narzędziami, które pomagają dotrzeć do klientów; często wykorzystywaną metodą na tych spotkaniach jest burza mózgów;

b) spotkania wokół statystyk i metryk – na tych spotkaniach dokonywany jest przegląd wyników poszczególnych osób oraz działów, analizowane są konwersje i statystyki, jak również nowe trendy; uczestnicy spotkania starają się wyciągać wnioski i szukać miejsc, w których potencjalnie w lejku sprzedaży firma może tracić najwięcej ruchu oraz miejsc, gdzie ten ruch może być jeszcze bardziej zoptymalizowany. Chodzi o to, aby jak najwięcej osób, które mają pierwszy kontakt z usługą, mogły docierać do momentu, w którym zauważą rzeczywiste z niej korzyści dla siebie; należy podkreślić, iż w statusach marketingowych uczestniczy także szef sprzedaży, gdyż firma wychodzi z założenia, że nowoczesny marketing i sprzedaż są ze sobą ściśle powiązane;

3) statusy *customer success* – podczas tego rodzaju spotkań ich uczestnicy starają się spojrzeć na firmę i jej otoczenie oczami klientów; prowadzone są rozmowy z pracownikami mającymi za zadanie nie tylko odpowiadanie na nowe zapytania ofertowe, lecz również proaktywne identyfikowanie obecnych klientów, których aktywność w ramach usługi spada. Tacy klienci potencjalnie mogą mieć problem z obsługą produktu i w związku z tym warto wyciągnąć do nich rękę, aby z powrotem zainteresować ich wykorzystaniem usługi; analizowane są też m.in. trendy odnośnie do liczby rejestracji nowych klientów na stronie WWW oraz tego, co się dzieje z tymi klientami później (czy dokonują przedłużenia usługi);

4) spotkania ogólnofirmowe – na tych spotkaniach każdy z pracowników Brand24 ma szansę prezentować efekty swojej pracy przed resztą załogi; są one szczególnie ważne, gdyż wówczas pracownicy techniczni (np. programiści) mogą spojrzeć na usługę oczami klientami dzięki wiedzy, którą otrzymują od działu marketingu czy działu *customer success*; są oni w stanie lepiej zrozumieć jego potrzeby; także z drugiej strony dział marketingu czy dział *customer success* są w stanie być bliżej technologii umożliwiającej im tworzenie produktu dla klientów, z którymi pracują na co dzień;

5) spotkania ogólnofirmowe, tzw. *townhall meetings* – cykliczne comiesięczne lub co dwumiesięczne spotkania wszystkich pracowników firmy; stanowią one okazję do zaprezentowania efektów pracy każdej z osób, tak aby budować świadomość całej organizacji i roli, którą pełnią poszczególne osoby.

W sposób cykliczny organizowane są również wewnętrzne i zewnętrzne warsztaty, które można dodatkowo podzielić na dwa rodzaje: te, które rozwijają kompe-

tencje miękkie pracowników, i te rozwijające kompetencje twarde (analityczne). Do tych pierwszych zaliczyć należy sztukę prezentacji, dzięki której pracownicy mogli nabyć umiejętności odnośnie do sposobu, w jaki można „sprzedać” swoją wiedzę i odpowiednio ją zaprezentować podczas wystąpienia publicznego lub na wewnętrznym spotkaniu firmowym. Drugim typem warsztatów jest warsztat narzędzi analitycznych, dzięki któremu dział marketingu może rozwijać umiejętności analityczne, pozwalające liczyć różne wskaźniki, jak np. koszt akwizycji klienta i konwersje, czy zapoznać się z ogólnymi statystykami, które pozwalają zrozumieć drogę, jaką musi przebyć klient, aby poczynszy od pierwszego kontaktu móc przejść do momentu, w którym zrozumie wartość (korzyść), jaką daje produkt³².

Należy podkreślić, że w zdecydowanej większości opisane wyżej spotkania są prowadzone w sposób zdalny, przez internet, przy wykorzystaniu różnych platform komunikacyjnych (np. Skype, Google Hangouts, ClickMeeting).

4. Narzędzia wykorzystywane w Brand24 do komunikacji wewnętrznej

Model komunikacji wewnętrznej funkcjonujący w Brand24 zakłada także wykorzystanie wielu narzędzi, które mają na celu jej usprawnienie.

Pierwszym z tych narzędzi jest V2MOM. Jest to *framework*³³, którego nazwa stanowi akronim od słów: *Vision* (wizja), *Values* (wartości), *Methods* (metody), *Obstacles* (bariery, przeszkody) i *Measures* (mierniki). Jak podaje M. Bieniof (twórca tego narzędzia), wizja pomaga zdefiniować, co chcemy zrobić. Wartości z kolei wskazują, co jest najważniejsze w tej wizji. To pozwala określić zasady i priorytety, które poprowadzą do jej realizacji. Metody wskazują sposoby osiągnięcia zaplanowanej wizji i określają kroki, które powinni poczynić wszyscy pracownicy. Bariery (przeszkody) mówią o tym, co może stać na drodze w realizacji wizji. Z kolei mierniki wskazują momenty, w których cele zostaną zrealizowane. Narzędzie V2MOM wykorzystuje się w każdej fazie cyklu życia organizacji i jest ono swoistym planem biznesowym organizacji, z którym powinni być zapoznawani wszyscy pracownicy³⁴. V2MOM sprawdza się bardzo dobrze w wielu firmach. Jak podaje M. Sadowski, również w Brand24 wnosi on dużą wartość do organizacji. W badanej organizacji V2MOM jest udostępniane w formie dokumentów online (za pomocą Google Docs) na poziomie zarządu. Docelowo jednak planowane jest zapoznanie z nim

³² M. Sadowski, *Dobre praktyki komunikacji wewnątrz firmy*, op. cit.

³³ *Framework* (z ang. *frame* – ramka, *work* – praca) określa ramy podejmowanych w organizacji działań; w firmach technologicznych *frameworki* tworzą strukturę (szkielet) do budowy np. aplikacji czy systemu.

³⁴ Zob. M. Benioff, C. Adler, *Behind the cloud: The untold story of how salesforce.com went from idea to billion-dollar company and revolutionized an industry*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 226-229.

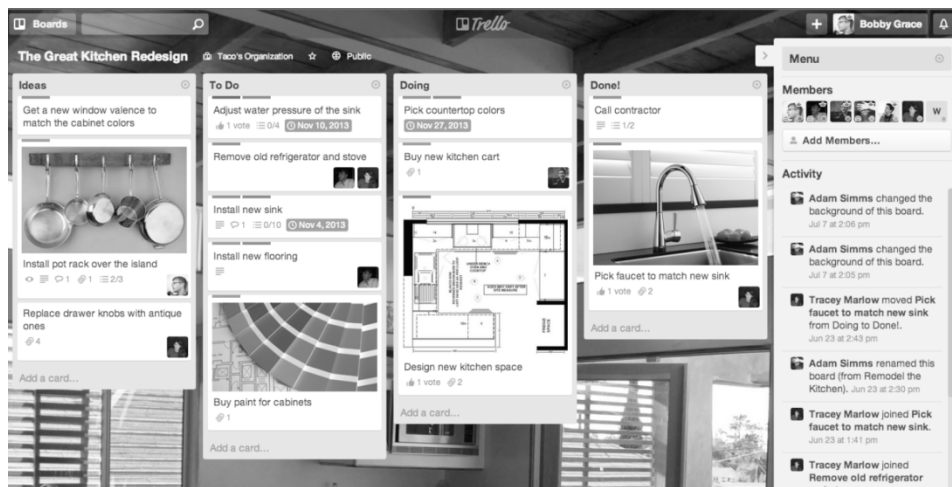
wszystkich pracowników firmy. Wdrożenie tego narzędzia pozwala na rozliczanie poziomu realizacji celów strategicznych i operacyjnych³⁵.

Do komunikacji wewnętrznej w Brand24 w zakresie planowania, przekazywania notatek, zadań i ogólnie organizacji pracy służy narzędzie Trello. Jest to tablica online, do której można przypinać dowolne kategorie w formie list z kartami (rys. 2). Poszczególne listy i karty mogą być udostępniane prywatnie wybranym osobom lub zespołom pracowniczym, albo też wszystkim pracownikom. Można je dostosowywać do poszczególnych projektów i zadań. Wszystkie zmiany na tablicy przeprowadzane są w czasie rzeczywistym, a zainteresowani pracownicy otrzymują stosowne powiadomienia.

Trello umożliwia również przysyłanie komentarzy przez pracowników, a także plików z komputera lub z „chmury” (np. Google Drive, Dropboxa itp.). W tym narzędziu można dodawać listy, zadania, etykiety, terminy itp.³⁶

Rysunek 2. Widok na przykładową tablicę Trello

Figure 2. View of the Trello sample table



Źródło: Trello, <https://trello.com/?truid=tr4feec8-1e7f-a862-a5bb-bbf2b014680a> [dostęp: 5.11.2018].

Dodatkowo dział techniczny w Brand24 do zarządzania projektami korzysta z internetowej aplikacji o nazwie Redmine. Dzięki niej możliwe jest śledzenie wielu projektów i problemów, zawiera m.in. wykres Gantta oraz kalendarz, pozwala na zarządzanie nowościami oraz plikami, zawiera m.in. moduł komentarzy i forum³⁷.

³⁵ M. Sadowski, *Dobre praktyki komunikacji wewnątrz firmy*, op. cit.

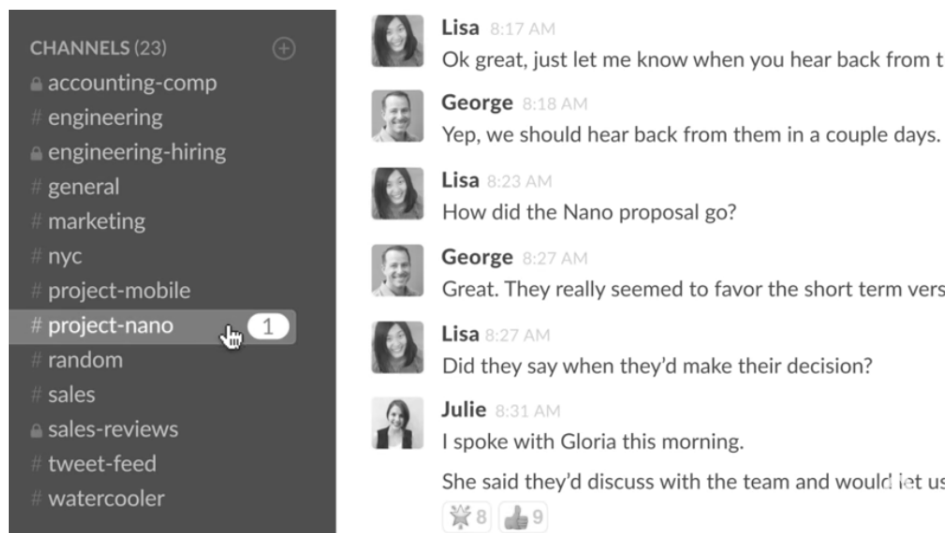
³⁶ Więcej na ten temat zob. Trello, <https://trello.com/?truid=tr4feec8-1e7f-a862-a5bb-bbf2b014680a> [dostęp: 5.11.2018].

³⁷ Więcej na ten temat zob. Redmine, <http://www.redmine.org/projects/redmine/wiki> [dostęp: 5.11.2018].

Jak wspomniano wcześniej, większość spotkań pracowników Brand24 organizowana jest zdalnie. Do tego celu służą popularne także wśród użytkowników prywatnych aplikacje internetowe Skype lub Google Hangouts. Umożliwiają one m.in. prowadzenie wideokonferencji w czasie rzeczywistym, jak również przesyłanie komunikatów w formie tekstowej, graficznej, w postaci plików itp. Organizację spotkań online w badanej firmie znacznie ułatwia też narzędzie ClickMeeting. Umożliwia ono gospodarzowi spotkania wgranie pliku z własną prezentacją oraz udostępnienie swojego ekranu innym odbiorcom, zaproszenie ich do uczestnictwa w webinarze czy np. wygenerowanie ankiety, dzięki którym otrzyma on feedback dotyczący spotkania³⁸.

Innym narzędziem wykorzystywanym do podobnych celów w firmie Brand24 jest Slack. Jest to internetowa platforma komunikacyjna (komunikator internetowy), umożliwiająca komunikację zarówno głosową, jak i tekstową z opcją przesyłania plików w formie zdjęć, wideo, dokumentów itp. Platformę wyróżnia to, iż można tworzyć kanały dedykowane dla poszczególnych działów firmy, zespołów, projektów itp. (rys. 3). Kanały mogą być publiczne (dostępne dla każdego pracownika) lub prywatne.

Rysunek 3. Przykład wykorzystania aplikacji Slack
Figure 3. An example of using the Slack application



Źródło: What is Slack?, <https://www.youtube.com/watch?v=9RJZMSsH7-g&t=94s> [dostęp: 5.11.2018].

³⁸ A. Głowacka, 21 narzędzi, które rozwiną Twój biznes, <https://blog.brand24.pl/21-narzedzi-ktore-rozwina-twoj-biznes/> [dostęp: 5.11.2018].

Bardzo duże znaczenie w wymianie dokumentów i informacji pomiędzy pracownikami Brand24 mają narzędzia Google Drive (np. Google Doc – dokumenty online, arkusze kalkulacyjne online, prezentacje online itp.). Tego rodzaju narzędzia zdecydowanie ułatwiają pracę zdalną między pracownikami badanej organizacji³⁹. W firmie tej wykorzystuje się też specjalne narzędzie online do ewidencji czasu pracy i zarządzania wnioskami urlopowymi o nazwie Calamari. Jest ono zintegrowane z Google Calendar⁴⁰.

Ważną rolę w komunikacji wewnętrznej odgrywają też media społecznościowe (*social media*). Już sam prezes firmy – Michał Sadowski – wykazuje bardzo dużą aktywność w tych mediach. Na przykład w serwisie Instagram na dzień 5.11.2018 r. jego profil obserwuje 35,7 tys. użytkowników⁴¹, w serwisie Facebook – 25,9 tys. użytkowników⁴², w serwisie Twitter (profil prowadzony w języku angielskim) – 24,7 tys.⁴³, a na kanale YouTube ma 11,8 tys. subskrypcji⁴⁴. Poszczególne kanały społecznościowe są wykorzystywane zarówno do celów prywatnych, jak i biznesowych. Prezes firmy dzieli się w nich m.in. swoją wiedzą z zakresu rozwoju biznesu (szczególnie w fazie start-upu), sprzedaży i obsługi klientów. Pracownicy – mimo iż pracują zdalnie – mogą stale obserwować właściciela firmy, poznawać jego życie prywatne i zawodowe oraz zapoznawać się z wartościami, jakie wyznaje, szczególnie w kontekście prowadzonej firmy. Mogą oni bezpośrednio od niego czerpać wiedzę, którą następnie mają szansę wykorzystać w swojej pracy w firmie. Należy też dodać, że Brand24 prowadzi również bloga firmowego (Akademia Brand24)⁴⁵, który znacznie ułatwia dyfuzję wiedzy wśród pracowników, jak i w całym otoczeniu firmy. Dzięki temu kreowany jest wizerunek firmy jako eksperta w swojej branży. Prowadzone są też inne kanały firmowe w mediach społecznościowych (Facebook⁴⁶, Twitter⁴⁷, LinkedIn⁴⁸, Instagram⁴⁹, YouTube⁵⁰), które nie tylko pozwalają na promocję produktu i marki wśród odbiorców, ale także na pozostawanie wszystkim pracownikom w stałym kontakcie z tym, co się dzieje w firmie. Do planowania treści w tych mediach służy firmie kalendarz online CoSchedule⁵¹.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Zob. Ibidem; Calamari, <https://calamari.pl/> [dostęp: 5.11.2018].

⁴¹ M. Sadowski, Instagram, <https://www.instagram.com/michaleksadowski/?hl=pl> [dostęp: 5.11.2018].

⁴² M. Sadowski, Facebook, <https://www.facebook.com/michalsadowski> [dostęp: 5.11.2018].

⁴³ M. Sadowski, Twitter, <https://twitter.com/sadek> [dostęp: 5.11.2018].

⁴⁴ M. Sadowski, YouTube, https://www.youtube.com/results?search_query=micha%C5%82+sadowski [dostęp: 5.11.2018].

⁴⁵ Blog Brand24, <https://blog.brand24.pl/> [dostęp: 5.11.2018].

⁴⁶ Brand24, Facebook, <https://www.facebook.com/Brand24> [dostęp: 5.11.2018].

⁴⁷ Brand24, Twitter, <https://twitter.com/brand24> [dostęp: 5.11.2018].

⁴⁸ Brand24, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/brand24-s-a/> [dostęp: 5.11.2018].

⁴⁹ Brand24, Instagram, <https://www.instagram.com/brand24app/> [dostęp: 5.11.2018].

⁵⁰ Brand24, YouTube, <https://www.youtube.com/brand24> [dostęp: 5.11.2018].

⁵¹ Więcej na ten temat zob. A. Głowacka, *21 narzędzi...*; CoSchedule, <https://coschedule.com/> [dostęp: 5.11.2018].

Ponadto firma Brand24 korzysta również z wielu innych narzędzi, szczególnie analitycznych, służących m.in. do analizy odbiorców na firmowej stronie internetowej (np. Hotjar, Heap, Google Analytics), analizy odbiorców w mediach społecznościowych (np. Brand24, Sotrender) czy email marketingu (np. MailChimp, HubSpot Sales)⁵². Wszystkie są narzędziami online, co pozwala wszystkim pracownikom, również tym zdalnym, na niezwłoczny dostęp do wszelkich informacji w czasie rzeczywistym.

Podsumowanie

Organizacja wirtualna może się rozwijać tylko dzięki skutecznej komunikacji wewnętrznej. Komunikacja ta powinna zapewnić sprawną wymianę wiedzy między wszystkimi pracownikami. W przypadku pracy zdalnej, charakterystycznej dla omawianego typu organizacji, taka komunikacja jest szczególnym wyzwaniem. Angażowanie pracowników w procesy decyzyjne jest jeszcze trudniejsze. Tymczasem pracownicy oczekują partycypacji w tych procesach. Chcą czuć się ważną częścią organizacji. Zaprezentowany model komunikacji wewnętrznej funkcjonujący w Brand24 im to umożliwia. Opiera się on na systematycznych spotkaniach (głównie online) pracowników różnych działów, jak też spotkaniach ogólnofirmowych, gdzie mogą oni m.in. zaprezentować swoje pomysły usprawnień dotyczących produktu czy firmy. Integralną częścią modelu są narzędzia online, które pozwalają na wymianę informacji, wiedzy, dokumentów, zadań i pomysłów w czasie rzeczywistym. Model ten w Brand24 się systematycznie rozwija i zmienia wraz z rozwojem firmy. Organizacja ta jest elastyczna i wciąż dostosowuje się do zmieniających się warunków otoczenia.

Bibliografia

5 mitów komunikacji wewnętrznej w firmach, Emplo, czerwiec 2015.

Antczak Z., *Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 217.

Barczak B., *Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2005.

Benioff M., Adler C., *Behind the cloud: The untold story of how salesforce.com went from idea to billion-dollar company and revolutionized an industry*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

Blog Brand24, <https://blog.brand24.pl/> [dostęp: 5.11.2018].

Brand24, Facebook, <https://www.facebook.com/Brand24> [dostęp: 5.11.2018].

Brand24, Instagram, <https://www.instagram.com/brand24app/> [dostęp: 5.11.2018].

⁵² Ibidem.

Brand24, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/brand24-s-a/> [dostęp: 5.11.2018].

Brand24, Twitter, <https://twitter.com/brand24> [dostęp: 5.11.2018].

Brand24, YouTube, <https://www.youtube.com/brand24> [dostęp: 5.11.2018].

Calamari, <https://calamari.pl/> [dostęp: 5.11.2018].

Czekaj J. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007.

Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej. Raport dla menedżerów na podstawie badania pracowników, Emplo, czerwiec 2017.

Głowacka A., *21 narzędzi, które rozwiną Twój biznes*, <https://blog.brand24.pl/21-narzedzi-ktore-rozwina-twoj-biznes/> [dostęp: 5.11.2018].

Hołubowicz M., *Twórca Brand24: „To nie czas na odcinanie kuponów i branie luksusowego porsche w leasing dla zarządu”*, <http://wyborcza.pl/AkcjeSpecjalne/7,155762,23538776,moja-supermoca-jest-determinacja.html> [dostęp: 5.11.2018].

Informacje podstawowe, Brand24, <https://relacje.brand24.pl/notowania/> [dostęp: 5.11.2018].

Kulej A., *Atrybuty start-upów jako podmiotów o charakterze innowacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31.

Lupa I., *Efektywność działań marketingowych w mediach społecznościowych*, Wyd. Sophia Bauty, Katowice 2017.

Mishra K., Boynton L., Mishra A., *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications*, “International Journal of Business Communication” 2014, Vol. 51(2).

Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.

Redmine, <http://www.redmine.org/projects/redmine/wiki> [dostęp: 5.11.2018].

Rekordowy kwartał pod względem liczby pozyskanych klientów w Brand24, <https://relacje.brand24.pl/wp-content/uploads/2018/10/2018-10-12-Brand24-liczba-klientow-w-3Q2018.pdf> [dostęp: 5.11.2018].

Sadowski M., Facebook, <https://www.facebook.com/michalsadowski> [dostęp: 5.11.2018].

Sadowski M., Instagram, <https://www.instagram.com/michaleksadowski/?hl=pl> [dostęp: 5.11.2018].

Sadowski M., Twitter, <https://twitter.com/sadek> [dostęp: 5.11.2018].

Sadowski M., YouTube, https://www.youtube.com/results?search_query=micha%C5%82+sadowski [dostęp: 5.11.2018].

Sienko A., *Są teraz na ustach całej Polski. Sprawdzamy, kto stoi za sukcesem najpopularniejszego polskiego start-upu*, <https://innpoland.pl/140765,brand24-to-nie-tylko-michal-sadowski-sprawdzamy-kto-stoi-za-sukcesem-najpopularniejszego-polskiego-start-upu> [dostęp: 5.11.2018].

Skonsolidowany raport za II kwartał 2018 roku Grupy Kapitałowej Brand24, Brand24, Wrocław 2018.

Tkalac Verci A., Verci D., Sriramesh K., *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, “Public Relations Review” 2012, No. 38.

Trello, <https://trello.com/?truid=tr4fec8-1e7f-a862-a5bb-bbf2b014680a> [dostęp: 5.11.2018].

Welch M., Jackson P.R., *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, "Corporate Communications: An International Journal" 2007, Vol. 12, No. 2.

What is Slack?, <https://www.youtube.com/watch?v=9RJZMSsH7-g&t=94s> [dostęp: 5.11.2018].

Wojciechowska-Filipek S., *Funkcjonowanie organizacji w wirtualnym świecie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2018.

Nota o Autorze:

Dr Iwona Lupa-Wójcik – adiunkt w Instytucie Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Autorka dwóch książek naukowych i kilkudziesięciu artykułów poświęconych mediom społecznościowym. Realizatorka wielu projektów badawczych i praktycznych związanych z mediami społecznościowymi. Główny wykonawca grantów naukowych dedykowanych tych mediom. Zainteresowania naukowe autorki dotyczą m.in. social mediów marketingu oraz wykorzystania nowoczesnych technologii w organizacjach.

Author's resume:

Iwona Lupa-Wójcik, PhD - lecturer at the Institute of Law, Administration and Economics of the Pedagogical University of Krakow. Author of two scientific books and dozens of articles devoted to social media. The creator of many research and practical projects related to social media. The main contractor of scientific grants dedicated to these media. The author's scientific interests concern, among others social media marketing and the use of modern technologies in organizations.

Kontakt/Contact:

iwona.lupa@wp.pl