

*Anna Dewalska – Opitek*

## **Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa**

### **A model of creating an integrated company's image**

*Wykreowanie zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jest jednym ze sposobów sprostania konkurencji rynkowej. Dzięki silnym pozytywnym asocjacom przedsiębiorstwo może się wyróżnić i zająć wyjątkowe miejsce w świadomości różnych podmiotów otoczenia. Organizacje chętnie podejmują działania wizerunkowe w odniesieniu do klientów zewnętrznych, jednakże nie są one wystarczające. Niezbędne staje się kształtowanie wizerunku firmy jako pracodawcy po to, aby pozyskać i utrzymać pracowników o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym. Budowanie wizerunku pracodawcy jest procesem komplementarnym wobec tradycyjnie rozumianego wizerunku przedsiębiorstwa. Studia nad literaturą przedmiotu dowodzą możliwości budowania image'u korporacyjnego w obu obszarach (zewnętrznym i wewnętrznym) w oparciu o uniwersalny model, co prowadzi do wykreowania zintegrowanego, kompleksowego wizerunku przedsiębiorstwa.*

#### **Wstęp**

Charakterystyczną cechą współczesnego rynku jest nasilająca się konkurencja. Dotyczy ona zarówno tradycyjnych obszarów marketingu (w tym rozpoznania i antycypowania potrzeb klientów oraz ich zaspokajania za pomocą zintegrowanej kompozycji narzędzi marketingu-mix) jak i działań związanych z pozyskaniem i utrzymaniem w przedsiębiorstwie strategicznych zasobów, jakimi są pracownicy<sup>1</sup>. Dla sprostania wyzwaniom konkurencji przedsiębiorstwa muszą pozytywnie wyróżnić się spośród innych podmiotów uczestniczących w grze rynkowej oraz utrwalić w świadomości różnych podmiotów otoczenia własną unikatową pozycję. Mogą to osiągnąć za pomocą odpowiednio ukształtowanego wizerunku (image'u).

Istotną konsekwencją nasilania procesów konkurencji jest fakt, iż działania wizerunkowe nabierają nowego wymiaru. Poza tradycyjnym „marketingowym” wizerunkiem przedsiębiorstwa, istnieje konieczność wytworzenia silnych, pozytywnych asocjacji w świadomości obecnych i potencjalnych pracowników. Oznacza to kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Dzięki temu możliwe jest pozyskanie zasobów ludzkich o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym, mających świadomość współpracy z renomowaną organizacją. Sukcesy niektórych międzynarodowych przedsiębiorstw pokazują, że budowanie wizerunku pracodawcy nabiera znaczenia. Przykładowo McDonald's w spocie reklamowym zachęcał do

---

<sup>1</sup> Por. J. Stankiewicz: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 29 – 32 oraz P. Ługowski: Polskie realia employer branding. „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4, s. 32

podjęcia pracy przedstawiając korzyści wynikające z wyboru firmy jako pracodawcy, firma doradcza Xelion umieściła testimoniale pracowników w reklamach prasowych a Deloitte zorganizował konkurs na najlepszy film reklamowy o pracy w firmie, po czym najciekawsze umieścił w serwisie YouTube<sup>2</sup>. Należy mieć jednak na uwadze fakt, iż wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy nie zastępuje wizerunku w tradycyjnym ujęciu (i odwrotnie). Wyraźnie pojawiają się dwa obszary budowania wizerunku, które mają względem siebie charakter komplementarny. Ich połączenie pozwoliło na sformułowanie pojęcia zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa, którego kreowanie pomoże zwiększyć zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa na rynku.

Kształtowanie spójnego image'u jest procesem wieloetapowym, który można przedstawić za pomocą modelu. Został on zaprezentowany w niniejszym opracowaniu. Podstawą do stworzenia modelu procesu kształtowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa były studia nad literaturą przedmiotu, przede wszystkim z zakresu marketingu z uwagi na fakt, iż ogólne prawidłowości kreowania wizerunku przedsiębiorstwa są stosunkowo obszernie opisane w marketingowej literaturze źródłowej. Coraz częściej też tematyka wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy pojawia się w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże zauważyć można istnienie luki informacyjnej, tak w sferze teoretycznej, jak i empirycznej, odnoszącej się do zasad budowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. Tymczasem bliższe rozpoznanie tej problematyki wydaje się istotne z uwagi na specyfikę rynku i intensyfikację procesu konkurencji.

### **Istota zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa**

Rozważania dotyczące zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa należy rozpocząć od rozstrzygnięcia czym jest wizerunek (image). Pojęcie to oznaczające obraz, podobiznę, symbol, wyobrażenie, pochodzi od łacińskiego słowa „imago” lub „imaginatio”<sup>3</sup>. W powszechnym rozumieniu wizerunek (image) oznacza „portret, obraz, subiektywne wyobrażenie zjawisk, przedmiotów, ludzi, państw, produktów, zjawisk przyrodniczych, społecznych i gospodarczych”<sup>4</sup>.

W naukach ekonomicznych image rozumiany jest jako „wyobrażenie czy też opinia o przedsiębiorstwie i jego produktach”<sup>5</sup>.

W. Kroeber – Riel utożsamia wizerunek z wielowymiarową postawą, którą można scharakteryzować za pomocą kilku charakterystycznych cech. Są to:

- treść - jest ona związana z przedmiotem postawy i może dotyczyć branży, przedsiębiorstwa, produktów,
- kierunek – dotyczy pozytywnego bądź negatywnego ustosunkowania się do przedmiotu postawy,

---

<sup>2</sup> Z. Plewniak: Odnaleźć się na rynku pracownika. „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4, s. 46 – 47

<sup>3</sup> J. Tkaczyk, J. Rachwalska: Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku firmy „Marketing i Rynek” 1997, nr 5, s. 5

<sup>4</sup> M. Biedermann, M. Urbaniak: Image – czynnikiem sukcesu firmy. „Marketing i Rynek” 1998, nr 11, s. 17

<sup>5</sup> Ibid., s. 17

- trwałość – jest to cecha stabilna, jej zmiana jest możliwa jedynie w długim okresie,
- zakres – związany z liczbą obiektów, których dotyczy<sup>6</sup>.

Dla potrzeb rozważań nad wizerunkiem zintegrowanym przyjęto, iż wizerunek to „zbiór przekonań, myśli i wrażeń danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie, przy czym przez obiekt można rozumieć firmę, produkt i jego markę, miejsce bądź osobę”<sup>7</sup>.

Przytoczona definicja ma charakter uniwersalny i może być odnoszona do różnych przedmiotów wizerunku. Image przedsiębiorstwa można rozpatrywać także z punktu widzenia firmy jako pracodawcy. W takim ujęciu wizerunek oznaczać będzie obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku)<sup>8</sup>.

Charakter rozważań nakazuje rozstrzygnięcie, czym jest zintegrowany wizerunek przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Poprzez adaptację definicji odnoszących się zarówno do tradycyjnego ujęcia marketingowego, jak i wizerunku w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi można przyjąć, iż zintegrowany wizerunek przedsiębiorstwa oznacza wyobrażenie, przekonanie i odczucie o przedsiębiorstwie ukształtowane w świadomości różnych podmiotów, w tym klientów zewnętrznych (rynkowych) i wewnętrznych (pracowników), będące sposobem walki konkurencyjnej firmy<sup>10</sup>.

Wytworzony obraz może być prawdziwy lub fałszywy, składają się na niego zarówno osobiste doświadczenia podmiotów – adresatów wizerunku, jak i zasłyszane o przedsiębiorstwie opinie. Wizerunek zatem nie jest wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, ponieważ powstaje w wyniku postrzegania – procesu nacechowanego subiektywizmem jednostki<sup>11</sup>. Ponadto na postrzeganie wizerunku zintegrowanego mogą mieć wpływ takie czynniki, jak:

---

<sup>6</sup> I. Witczak: Istota i strategia wizerunku firmy. „Handel Wewnętrzny” 1998, nr 6, s. 7

<sup>7</sup> Ph. Kotler: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 549; zobacz także: R. Riezebos: Brand Management. A Theoretical and Practical Approach. Financial Times Prentice Hall, Harlow 2003, s. 63 oraz T. Woodward: Using Brand Awareness and Brand Image in Tourism Chains of Distribution. „Journal of Vacation Marketing”, April 2000, Vol. 6, No 2, s. 123

<sup>8</sup> A. I. Baruk: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Difin, Warszawa 2006, s.36 – 37

<sup>9</sup> W literaturze marketingowej istnieje pojęcie wizerunku korporacyjnego (z języka ang.: corporate image) w odniesieniu do organizacji, jednakże na potrzeby niniejszego opracowania używany będzie termin wizerunku przedsiębiorstwa.

<sup>10</sup> Opracowanie własne na podstawie: J. Tkaczyk, J. Rachwalska: Wszystko jest obrazem, op. cit., s. 5 – 6; G. Aniszewska, I. Gielnicka: Wpływ tożsamości na kształtowanie wizerunku organizacji. „Firma i Rynek” 2000, nr 4, s.11; A. I. Baruk: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, op. cit., s.36 – 37

<sup>11</sup> M. Biedermann, M. Urbaniak: Image – warunkiem sukcesu firmy, op. cit., s. 17

- sfera poglądów i zapatrywań, odnosząca się do racjonalnych przesłanek oceny przedsiębiorstwa zarówno przez klientów zewnętrznych (indywidualnych i instytucjonalnych), jak i wewnętrznych,
- sfera osobowości podmiotu, wyrażająca się w emocjonalnych sądach i projekcjach klientów rynkowych i pracowników,
- środowisko społeczne, obejmujące społeczne i kulturalne wpływy otoczenia warunkujące zachowania podmiotów na rynku<sup>12</sup>.

Literatura przedmiotu wyróżnia wiele rodzajów wizerunku. Do najczęściej spotykanych kryteriów można zaliczyć: umiejętność wyróżnienia się przedsiębiorstwa, czas postrzegania, odczucia, jakie budzi wizerunek oraz jego adresaci<sup>13</sup>. Rodzaje zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa według wymienionych kryteriów prezentuje tabela 1.

**TABELA 1. RODZAJE ZINTEGROWANEGO WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA WEDŁUG WYBRANYCH KRYTERIÓW**

<b>Kryterium 1: Siła wizerunku</b>	
<p><b>Wizerunek silny</b></p> <p>Silny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo ma wyraźnie określone miejsce w świadomości klientów wewnętrznych i zewnętrznych, jego obraz jest wyrazisty i spójny.</p>	<p><b>Wizerunek słaby</b></p> <p>Słaby wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo nie zajęło wysokiej pozycji w percepcji klientów, świadomość jego istnienia jest niewystarczająca, aby firma mogła odnieść sukces rynkowy.</p>
<b>Kryterium 2: Czas postrzegania wizerunku</b>	
<p><b>Wizerunek obecny</b></p> <p>Aktualny wizerunek to sposób, w jaki przedsiębiorstwo jest postrzegane w danej chwili w efekcie wcześniejszych działań jej właściciela i/ lub menedżerów.</p>	<p><b>Wizerunek planowany</b></p> <p>Wizerunek planowany to wizerunek docelowy, osiągnąć w przyszłości.</p>
<b>Kryterium 3: Odczucia, jakie budzi wizerunek</b>	
<p><b>Wizerunek pozytywny</b></p> <p>Pozytywny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo budzi dobre skojarzenia zarówno jako dostawca towarów i usług dla nabywców, jak też jako pracodawca; korzyści wynikające ze współpracy z firmą, tak w sferze emocjonalnej, jak i materialnej, pokrywają się z oczekiwaniami klientów.</p>	<p><b>Wizerunek negatywny</b></p> <p>Negatywny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo budzi niewłaściwe skojarzenia, często w wyniku złych doświadczeń rynkowych klientów lub zakłócania wizerunku przez konkurencję.</p>
<b>Kryterium 4: Adresaci wizerunku</b>	

<sup>12</sup> J. Tkaczyk, J. Rachwalska: Wszystko jest obrazem, op. cit., s. 5

<sup>13</sup> Ibid., s. 6

<b>Wizerunek przedsiębiorstwa jako dostawcy towarów i usług dla klientów</b> Wizerunek przedsiębiorstwa jako oferenta produktów jest najbardziej tradycyjnym rodzajem wizerunku w teorii marketingu. Adresatami są przede wszystkim obecni i potencjalni klienci, lecz także konkurenci i kooperanci rynkowi.	<b>Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy</b> Adresatami wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (określany także mianem employer Branding) są aktualni i przyszli pracownicy stanowiący zasób strategiczny przedsiębiorstwa.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

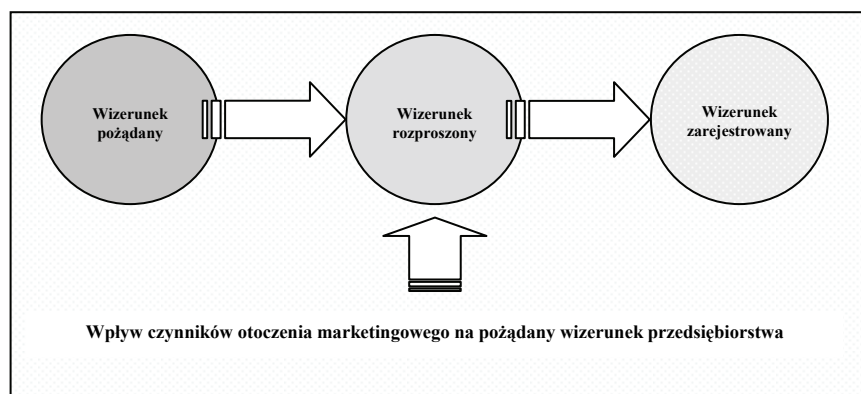
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Tkaczyk, J. Rachwalska: wszystko jest obrazem, op. cit., s. 6 oraz w. budzyński: wizerunek firmy. kreowanie, zarządzanie, efekty. Poltext, Warszawa 2002, s. 19

W innym ujęciu zintegrowany wizerunek przedsiębiorstw powinien być rozpatrywany w następujących wymiarach:

- wizerunek pożądaný – czyli obraz, jaki przedsiębiorstwo pragnie wykreować wśród różnych podmiotów otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, będący wynikiem planowania strategicznego firmy,
- wizerunek rozproszony – wynikający z wprowadzenia w życie planu strategicznego przedsiębiorstwa, a także negatywnego wpływu na pożądaný wizerunek różnych czynników otoczenia firmy,
- wizerunek zarejestrowany – to obraz przedsiębiorstwa rzeczywiście ukształtowany w świadomości klientów, pracowników, jak również wśród innych uczestników rynku<sup>14</sup>.

Pomiędzy pożądanym przez przedsiębiorstwo wizerunkiem a wizerunkiem zarejestrowanym w świadomości odbiorców mogą istnieć określone różnice. Są one spowodowane ingerencją w pożądaný wizerunek czynników otoczenia marketingowego przedsiębiorstwa. Istotę tego zjawiska prezentuje rysunek 1.

**RYSUNEK. 1. WYMIARY WIZERUNKU**



Sytuacja idealna, w jakiej może znaleźć się przedsiębiorstwo to taka, w której wizerunek zarejestrowany jest w pełni lustrzanym odbiciem wizerunku pożądanego.

<sup>14</sup> A. Rytel: Efekt kraju pochodzenia produktu. „Marketing i Rynek” 1999, nr 6, s. 8;

Jednakże w praktyce mamy częściej do czynienia z różnym stopniem rozbieżności. Przyczynami luki pomiędzy pożądanym a rzeczywistym obrazem marki mogą być między innymi:

- brak należytego dopasowania atrybutów przedsiębiorstwa do oczekiwań klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- nieskuteczny system komunikacji z otoczeniem,
- rozbieżności pomiędzy tym, co przedsiębiorstwo deklaruje a rzeczywistym zachowaniem,
- brak aktywnego udziału w procesie kształtowania wizerunku pracowników przedsiębiorstwa,
- negatywne doświadczenia klientów i pracowników w przeszłości<sup>15</sup>.

Przedsiębiorstwa powinny zatem dołożyć wszelkich starań, aby ich rzeczywisty wizerunek zintegrowany pokrywał się z wizerunkiem pożądanym. Skuteczność procesu kształtowania wizerunku zbliżonego do planowanego wydaje się być uwarunkowana między innymi poprzez: poziom wiedzy o klientach i konkurentach, zintegrowany system komunikacji marketingowej oraz budowanie pozytywnych doświadczeń klientów w zakresie jakości produktów i jakości obsługi<sup>16</sup>.

#### **Modelowe ujęcie etapów kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa**

Kreowanie zintegrowanego wizerunku jest efektem planowanego i świadomego działania przedsiębiorstwa, które sprawia, iż staje się ono postrzegane w określony sposób. Budowanie wizerunku jest procesem długotrwałym i wymagającym konsekwencji działania. Etapy procesu budowania wizerunku marki można przedstawić za pomocą modelu, będącego uogólnieniem teoretycznym, który w sposób syntetyczny, i dzięki temu bardziej przejrzysty, stara się odwzorować zachodzące procesy<sup>17</sup>.

Studia nad literaturą przedmiotu dowodzą, iż proces kreowania wizerunku jest przedmiotem badań, analiz i publikacji wielu polskich i zagranicznych autorów<sup>18</sup>. Należy jednak podkreślić fakt, iż opracowane modele częściej odnoszą się do kształtowania image'u przedsiębiorstwa w tradycyjnym ujęciu marketingowym z uwagi na fakt, iż działania wizerunkowe w tym obszarze mają długie tradycje i rozwiniętą metodologię.

Zdaniem autorki możliwe jest stworzenie modelu kreowania wizerunku przedsiębiorstwa o charakterze uniwersalnym, a przez to kompleksowym. Oznacza to zatem taką kompozycję i dobór działań wizerunkowych, aby mogły być z powodzeniem zastosowane zarówno w sferze marketingu, jak i zarządzania zasobami ludzkim a implementowane symultanicznie prowadziły do powstania wizerunku zintegrowanego. Proponowany model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 2.

---

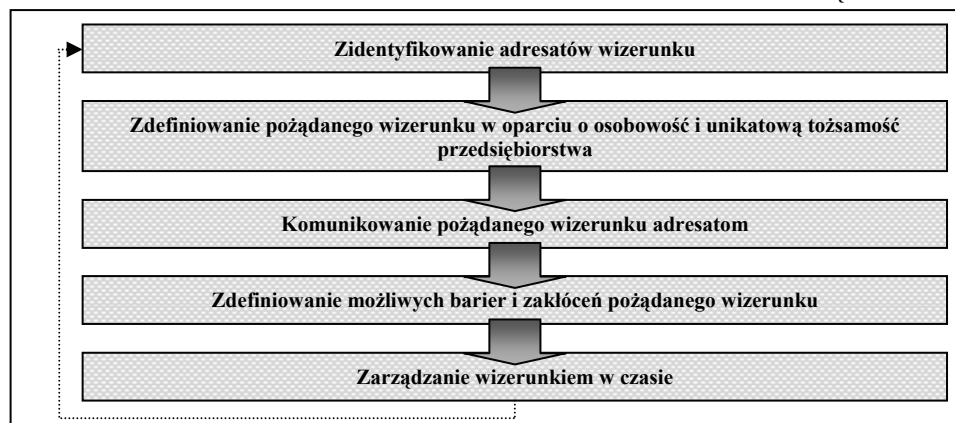
<sup>15</sup> J. Karwowski: Luka między tożsamością i wizerunkiem. Przyczyny, metody ograniczenia. „Firma i Rynek” 2000, nr 4, s. 9

<sup>16</sup> Ibid., s. 10

<sup>17</sup> Por.: M. Nasilowski: System rynkowy. Podstawy mikro i makroekonomii. Wydawnictwo Key Tex, Warszawa 1996, s. 19

<sup>18</sup> Przykładowo: L. Mazur, A. Hong: The Marketing Challenge. Addison – Wesley, London 1993; M. Witek-Hajduk: Zarządzanie marką. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001; J. Leary-Joice: Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru. Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2007

**RYСУNEK 2. MODEL KREOWANIA ZINTEGROWANEGO WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Witczak: Istota i strategia wizerunku firmy, op. cit., s. 7-8; W. Budzyński: Wizerunek firmy, op. cit., s. 19 – 23, C. Koning: Employer Branding. Management crunch. „Brand Strategy” 10.12.2008, s. 46 – 47; A. M. Detert: Building an employer brand: Lesson learned. “Human Resources Magazine” 27.01.2009, www.humanresourcesmagazine.com

Pierwszym i kluczowym etapem działań zmierzających do wykreowania wizerunku przedsiębiorstwa jest identyfikacja jego adresatów. Działania w tym zakresie są prowadzone przez przedsiębiorstwa o orientacji marketingowej, czyli nastawione na zaspokojenie potrzeb klientów, a także innych istotnych interesariuszy. Obowiązuje tu reguła, w myśl której wyczerpująca wiedza na temat adresata, jego preferencji, reprezentowanych wartości, możliwości finansowych i innych warunków społeczno-ekonomicznych, demograficznych i psychograficznych pozwoli lepiej i pełniej zaspokoić jego potrzeby i znacząco wpłynie na jego satysfakcję z kontaktów z firmą. Zasada ta działa także w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstwa, traktowanych zgodnie z koncepcjami marketingu wewnętrznego, personalnego i relacyjnego jako klientów wewnętrznych<sup>19</sup>, posiadających określone potrzeby indywidualne i grupowe. Podobnie, jak w marketingu konsumenckim, tak i w personalnym należy mieć na uwadze, iż klienci różnią się między sobą. Zdefiniowanie pożądanых cech klientów wewnętrznych, tj. umiejętności, doświadczenia, wiedzy itd. pozwoli organizacji pozyskać pracowników o właściwych kompetencjach. Warto zauważyć, iż dokonanie segmentacji oraz wybór docelowych klientów zewnętrznych i wewnętrznych ma znaczenie strategiczne, to jednak dotarcie do wybranych obszarów rynku konsumentów i pracowników realizowane jest w przedsiębiorstwie przez odmienne służby: marketingowe w odniesieniu do nabywców dóbr i usług firmy oraz HR w odniesieniu do pozyskania (i utrzymania) pracowników.<sup>20</sup> Oznacza to zatem konieczność współpracy obu działów, które mając wprowadzić innych adresatów wizerunku i posługując się

<sup>19</sup> Szerzej na ten temat: A. I. Baruk: Marketing personalny..., op. cit., s.13

<sup>20</sup> L. Moroko, M. D. Uncles: Employer branding: Companies have long divided consumers into segments; They should do the same with potential – and current – workers. “Wall Street Journal”, 23.03.2009, s. R7

odmiennymi kryteriami segmentacji, wspólnie podejmują wysiłki na rzecz zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

Kolejnym etapem w zaprezentowanym modelu kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jest zdefiniowanie pożądanego image'u. Przedsiębiorstwo powinno określić zespół swoich niepowtarzalnych cech, odzwierciedlający jego indywidualny charakter, dzięki którym firma wyróżni się na rynku i wywoła pozytywne skojarzenia w postaci wizerunku pożądanego. Działania te polegają na określeniu osobowości (corporate image) i wyborze tożsamości przedsiębiorstwa (corporate identity).

Osobowość może być definiowana jako „zestaw ludzkich cech kojarzonych z przedsiębiorstwem”<sup>21</sup> i stanowi swoistą „duszę” organizacji. Przykładowo banki mają zwyczaj do przyjmowania osobowości organizacji konserwatywnej, doświadczonej, kompetentnej, przynależącej do klasy wyższej, firmy działające w branży ICT są nowoczesne, innowacyjne, wybiegające w przyszłość, firmy sportowe są młode, aktywne, pełne energii itp. W odniesieniu jednak do obecnych i potencjalnych pracowników przedsiębiorstwo zupełnie inaczej definiuje swoją osobowość. Woli być raczej postrzegane w kategoriach atrakcyjnego pracodawcy, tj. solidnego, troskliwego, dbającego o pracowników, uczciwego albo dynamicznego, nastawionego na rozwój, karierę itp.

Aby osobowość była znana nabywcom należy ją w odpowiedni sposób podkreślić i zakomunikować. Służy temu kształtowanie identyfikacji przedsiębiorstwa, pojmowanej jako „sposób, w jaki organizacja manifestuje swoją osobowość i kulturę organizacyjną poprzez tworzenie informacji o tym, czym firma jest, jak się zmienia, dokąd zmierza i co ją wyróżnia wśród innych firm o tym samym profilu działalności”<sup>22</sup>. Podstawą tożsamości przedsiębiorstwa jest identyfikacja wizualna (visual identity), na którą składa się nazwa handlowa, logotyp, logo i symbole firmowe, charakterystyczna kolorystyka organizacji i typografia<sup>23</sup>. Ponadto w zakresie tożsamości mieszczą się także obszary niewizualne, a mianowicie:

- postawa (corporate attitude) – obejmująca filozofię i misję przedsiębiorstwa,
- system zachowań (corporate behaviour) – wyznaczony przez formy działania firmy,
- system komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym (corporate communication)<sup>24</sup>.

Przedsiębiorstwo budujące wizerunek wśród klientów zewnętrznych przykładając dużą wagę do elementów tożsamości wizualnej, które jednak wydają się nie mieć takiego znaczenia w sytuacji, gdy adresatami wizerunku stają się pracownicy organizacji. To filozofia i kultura firmy, sposób, w jaki organizacja zarządza zasobami ludzkimi i komunikuje się z nimi wpływa na to, jak jest postrzegana przez aktualnych i przyszłych pracowników.

Komunikowanie jako kolejny etap działań wizerunkowych nabiera szczególnego znaczenia, gdy jego przedmiotem jest pożądaný image przedsiębiorstwa a adresatami zidentyfikowane podmioty funkcjonujące w otoczeniu wewnętrznym

<sup>21</sup> Por. J. L. Aaker: Dimensions of Brand Personality. „Journal of Marketing Research” 1997, Vol. 34, s. 347

<sup>22</sup> Por. J. Filipek: Tożsamość wizualna firm. „Marketing i Rynek” 1995, nr 9, s. 11

<sup>23</sup> Szerzej na ten temat: M. J. Hatch, M. Schultz: Relation Between Organizational Culture, Identity and Image. „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, s. 356 - 365

<sup>24</sup> Por. C. B. M. Van Riel: Principles of Corporate Communication. Prentice Hall, Harlow 1995, s. 28 - 46



i zewnętrznym organizacji. Gdy komunikowanie ma charakter systematyczny a jego celem jest przekazywanie informacji, dzielenie się ideami, wytworzenie zrozumienia dla organizacji oraz formowanie bądź wzmocnienie postaw klientów względem niej, to może być określone mianem komunikowania promocyjnego lub promocji<sup>25</sup>. Przedsiębiorstwo komunikujące się z klientem zewnętrznym ma do dyspozycji wiele instrumentów promocyjnych, zarówno tradycyjnych (jak reklama, public relations, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni czy promocja uzupełniająca), jak i nowoczesnych (w tym: product placement, marketing szeptany, marketing wirusowy czy guerilla marketing), służących w większym bądź mniejszym stopniu budowaniu i/ lub podtrzymywaniu określonego wizerunku korporacyjnego. W przypadku komunikacji kierowanej do wnętrza organizacji instrumentarium promocji ogranicza się zwykle do mniejszej liczby, choć skutecznych narzędzi. Mogą to być m.in. public relations wewnętrzne, marketing bezpośredni czy marketing szeptany. Właściwa komunikacja przedsiębiorstwa, czyli dobrana odpowiednio do jej adresata pozwoli poznać i zaakceptować wartości organizacji, a także utożsamić się z nimi. Aby to było możliwe, należy spełnić podstawowy warunek spójności komunikacji – przedsiębiorstwo nie może wysyłać sprzecznych lub niejasnych sygnałów lub, co gorsze, zaprzeczać własnym promocyjnym komunikatom działaniami i zachowaniem wobec różnych podmiotów otoczenia (tj. poprzez corporate behavior)<sup>26</sup>.

Niezmiernie istotnym etapem w omawianym modelu jest umiejętne identyfikowanie barier i zakłóceń kształtowania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, najlepiej zanim przyczynią się do negatywnych zmian w odbiorze organizacji na rynku. Do czynników zakłócających wizerunek można zaliczyć m.in. bariery komunikacyjne zarówno po stronie przedsiębiorstwa, jak i odbiorców, działania konkurencji, negatywne doświadczenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych czy sytuacje kryzysowe w organizacji. Przedsiębiorstwa powinny dołożyć wszelkich starań, aby wpływ czynników zakłócających na wizerunek pożądanym był jak najniższy, a tym samym luka wizerunkowa była jak najmniejsza<sup>27</sup>.

Ostatnim etapem kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa w zaproponowanym modelu jest zarządzanie wizerunkiem w czasie. Przede wszystkim należy mieć na uwadze fakt, iż sam proces kształtowania silnego, pozytywnego wizerunku wymaga długiego okresu - „Aby twoje marzenie się spełniło, zdobywaliśmy doświadczenie przez blisko 130 lat” – informuje klientów Deutsche Bank<sup>28</sup>. Ponadto w miarę upływu czasu zmieniają się adresaci wizerunku, ich wiek, sytuacja społeczna, ekonomiczna oraz zawodowa, system wartości, potrzeby i preferencje. Dotychczasowi nabywcy mogą nie stanowić już grupy docelowej przedsiębiorstwa, w ich miejsce pojawiają się nowi, prezentujący zazwyczaj inne cechy, wartości i oczekiwania względem firmy. To samo dotyczy sfery wewnętrznej przedsiębiorstwa – prowadzenie działań personalnych, w tym przyjmowanie nowych członków organizacji wymusza nieustanne działania z zakresu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa. W tym kontekście nowego znaczenia nabiera pierwszy z omówionych etapów procesu

---

<sup>25</sup> Por. G. Jowett, V. O'Donnell: *Propaganda and Persuasion*. Sage, Beverly Hills 1989, s. 22

<sup>26</sup> P. Crush: *Internal Communications: Branding – Win hearts and minds*. “Human Resources Magazine” 01.08.2008, [www.humanresourcesmagazine.com](http://www.humanresourcesmagazine.com)

<sup>27</sup> J. Karwowski: *Luka między tożsamością i wizerunkiem*, op. cit., s. 9

<sup>28</sup> [www.deutsche-bank-pbc.pl](http://www.deutsche-bank-pbc.pl) z dnia 25.05.2009

kształtowania image'u przedsiębiorstwa – identyfikowanie adresatów wizerunku. Można zauważyć, iż proces kreowania zintegrowanego wizerunku według zaprezentowanego modelu postępuje cyklicznie. Ostatni etap – zarządzanie wizerunkiem w czasie wymusza niejako rozpoczęcie procesu od początku.

### **Zakończenie**

Rozważania przedstawione w niniejszym opracowaniu pozwoliły na przedstawienie wizerunku przedsiębiorstwa w szerokim ujęciu. Specyfika warunków rynkowych, a przede wszystkim nasilająca się konkurencja we wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa spowodowała, iż kształtowanie wizerunku wychodzi poza tradycyjną sferę marketingu i coraz częściej wiąże się z budowaniem obrazu przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Należy podkreślić, iż oba wymiary wizerunku mają charakter komplementarny a ich jednoczesne kształtowanie prowadzi do wykreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

Proces kształtowania wizerunku zintegrowanego ma charakter złożony i długookresowy, jednak możliwe jest zdaniem autorki stworzenie kompleksowego i uniwersalnego modelu tegoż procesu, którego poszczególne etapy nadają się do praktycznej implementacji zarówno w sferze marketingu, jak i zarządzania zasobami ludzkimi.

Istnieją oczywiście określone różnice w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako dostawcy dóbr i usług oraz pracodawcy. Ich identyfikacja i dobór może w istotny sposób determinować użyteczność przedstawionego modelu. Przykładem mogą być narzędzia wykorzystywane w marketingu tradycyjnym i personalnym, w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym firmy. Wskazuje to niewątpliwie przyszły obszar badań nad zintegrowanym wizerunkiem przedsiębiorstwa.

Poza dotychczasową sferą rozważań pozostała kwestia przedsiębiorstw o rozmytych granicach społecznych, w których pracownik jest klientem (nie tylko wewnętrznym). Przykładami takich firm mogą być przedsiębiorstwa network marketingowe, jak Avon, Oriflame czy Amway, a także serwisy internetowe, np. Allegro. W tych przypadkach konieczność budowania kompleksowego wizerunku wydaje się tym bardziej istotna i wskazuje kolejny obszar badań nad zasadami kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

### **Literatura:**

1. Aaker J. L.: Dimensions of Brand Personality. "Journal of Marketing Research" 1997, Vol. 34
2. Aniszewska G., Gielnicka I.: Wpływ tożsamości na kształtowanie wizerunku organizacji. „Firma i Rynek” 2000, nr 4
3. Baruk A. I.: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Difin, Warszawa 2006
4. Biedermann M. Urbaniak M.: Image – warunkiem sukcesu firmy. „Marketing i Rynek” 1998, nr 11
5. Budzyński W.: Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty. Poltext, Warszawa 2002
6. Crush P.: Internal Communications: Branding – Win hearts and minds. "Human Resources Magazine" 01.08.2008, [www.humanresourcesmagazine.com](http://www.humanresourcesmagazine.com)
7. Detert A. M.: Building an employer brand: Lesson learned. "Human Resources Magazine" 27. 01.2009, [www.humanresourcesmagazine.com](http://www.humanresourcesmagazine.com)
8. Filipek J.: Tożsamość wizualna firm. „Marketing i Rynek” 1995, nr 9
9. Hatch M. J., Schultz M.: Relation Between Organizational Culture, Identity and Image. "European Journal of Marketing" 1997, Vol. 31
10. Jowett G., O'Donnell V.: Propaganda and Persuasion. Sage, Beverly Hills 1989

11. Karwowski J.: Luka między tożsamością i wizerunkiem. Przyczyny, metody, ograniczenia. „Firma i Rynek” 2000, nr 4
12. Kotler Ph.: Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994
13. Koning C.: Employer branding. Management crunch. „Brand Strategy” 10.12.2008
14. Leary-Joice J.: Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru. Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2007
15. Ługowski P.: Polskie realia employer branding. „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4
16. Moroko L., Uncles M. D.: Employer branding: Companies have long divided consumers into segments; They should do the same with potential – and current – workers. “Wall Street Journal”, 23.03.2009
17. Nasiłowski M.: System rynkowy. Podstawy mikro i makroekonomii. Wydawnictwo Key Tex, Warszawa 1996
18. Plewniak Z.: Odnaleźć się na rynku pracownika. „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4
19. Riezebos R.: Brand Management. A Theoretical and Practical Approach. Financial Times Prentice Hall, Harlow 2003
20. Rytteł A.: Efekt kraju pochodzenia produktu. „Marketing i Rynek” 1999, nr 6
21. Stankiewicz J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom Organizatora, Toruń 2002
22. Tkaczyk J., Rachwalska J.: Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku firmy. „Marketing i Rynek” 1997
23. Van Riel C. B. M.: Principles of Corporate Communication. Prentice Hall, Harlow 1995
24. Witeczak I.: Istota i strategia wizerunku firmy. „Handel Wewnętrzny” 1998, nr 6
25. Witek – Hajduk M.: Zarządzanie marką. Difin, Warszawa 2001
26. Woodward T.: Using brand awareness and brand image in tourism chains of distribution. “Journal of Vacation Marketing”, April 2000, Vol. 6
27. [www.deutsche-bank-pbc.pl](http://www.deutsche-bank-pbc.pl)

## Summary

*Creating company's image is one of the ways to face market competition. Due to positive associations, an enterprise can be singled out, thus occupying an exceptional position in awareness of different entities of its corporate environment. Organizations are willing to undertake image related activities aimed at external customers. However, such activities often prove insufficient. It is then necessary to generate image of an enterprise – employer in order to find and keep employees characterized by appropriate qualifications and intellectual potential. Creating employer's image is a process that complements the traditionally understood company's image. Literature studies show that it is possible to create the corporate image desired in both cases (external and internal) on the basis of a universal model, which results in creating the company's image that would be integrated and complex.*

## Informacje o autorze

### **Dr Anna Dewalska – Opitek**

Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Józefa Ziętka w Katowicach  
ul. Skłodowskiej 71B/ 6, 41 – 103 Siemianowice Śląskie  
e-mail: [ania\\_55@poczta.fm](mailto:ania_55@poczta.fm), [a.dewalska-opitek@swsz.katowice.pl](mailto:a.dewalska-opitek@swsz.katowice.pl)