

dr Edyta Bombiak

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

1.6. Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa

Streszczenie: Budowa przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy to złożony i czasochłonny proces wymagający nie tylko jasno określonej strategii, ale też wyróżniających zasobów. W dobie turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw oraz powszechnego dostępu do tradycyjnych czynników produkcji coraz większą rolę w kształtowaniu ich konkurencyjności odgrywają zasoby niematerialne, jednym z nich jest wizerunek. Współcześni przedsiębiorcy muszą skupić się na budowaniu rozpoznawalności i zdobywaniu zaufania klientów, zaś unikalny wizerunek jest tym, co decyduje o niepowtarzalności przedsiębiorstwa i stanowi element wyróżniający go spośród konkurentów. Jego wykreowanie może być jedną z strategii osiągania przewagi nad konkurencją. Nie jest jednak łatwo stworzyć pozytywny wizerunek, skoro główną jego cechą stanowi zmienność, a na jego kształt wpływa wiele elementów subiektywnych i niezależnych od organizacji, stąd konieczność umiejętnej zarządzania nim.

Wizerunek i jego funkcje

Wizerunek jest jednym z ważniejszych niematerialnych zasobów współczesnych organizacji¹. Stanowi komponent kapitału intelektualnego – głównego generatora tworzenia wartości dodanej w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ten to niewidzialny majątek przedsiębiorstwa tworzony na bazie wiedzy i obejmujący wiele trudno wymiernych składników. Jego najistotniejsze komponenty przedstawiono w tabeli 1. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje właśnie wizerunek będący bazą kapitału relacyjnego.

Wizerunek traktowany jest jako atrybut wynikowy, będący efektem świadomych lub nieświadomych działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa oraz ważnym narzędziem oddziaływania rynkowego. To holistyczny obraz o organizacji wykreowany w świadomości otoczenia². Postrzega się go jako złożoną konstrukcję elementów emocjonalnych i funkcjonalnych. Powstaje bowiem w umyśle ludzi i stanowi syntezę ich dotychczasowych doświadczeń, odczuć i przekonań tworzonych na tle porównań danego podmiotu z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi³. Wizerunek jest kształtowany przez opinie o przedsiębiorstwie formułowane zarówno przez jego interesariuszy wewnętrznych czyli pracowników, jaki i zewnętrznych tj. kontrahentów, partnerów

¹ Por. W. Budzyński, *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 34.

² M. Alvesson, *Organization: From Substance to Image?*, „Organizational Studies” 11(1990), s. 373-394.

³ J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 15.

biznesowych, instytucje związane z organizacją czy społeczeństwo. Tworzą go skojarzenia powstające w reakcji na bodźce docierające z firmy do odbiorców. Ponieważ przedsiębiorstwo zaspokaja potrzeby różnych grup interesariuszy, stąd może też posiadać wiele wizerunków. Interesariusze oceniają bowiem organizację przez pryzmat własnych doświadczeń, wartości i korzyści⁴. Akcjonariusze i inwestorzy są zainteresowani jej osiągnięciami finansowymi, dla pracowników ważne są gwarancje zatrudnienia, bezpieczeństwo w miejscu pracy oraz możliwości rozwoju. Z kolei klienci zwracają głównie uwagę na jakość produktów i usług, ich dostępność oraz cenę.

Tab.1. Składowe kapitału intelektualnego

Komponenty główne	Składniki
Kapitał ludzki	wiedza, umiejętności, wykształcenie i kwalifikacje, doświadczenie, predyspozycje zawodowe, zdolności, motywacja, postawy i wartości
Kapitał organizacyjny (strukturalny)	własność intelektualna filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy, metody i systemy zarządzania, systemy informacyjne, bazy danych, standardy i procedury
Kapitał relacyjny	relacje z interesariuszami, marka i kanały dystrybucji, wizerunek i reputacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 83-90.

Wizerunek jest zatem pochodną stosunku zewnętrznych i wewnętrznych odbiorców do danej organizacji. Odzwierciedla jej wiarygodność, niezawodność, odpowiedzialność oraz zaufanie, jakim darzy ją otoczenie. Niezawodność dotyczy oczekiwań klientów. Wiarygodność jest przedmiotem oceny inwestorów, partnerów i kredytodawców. Solidnością zainteresowani są pracownicy, a na odpowiedzialność zwraca uwagę społeczność lokalna. W ten sposób wytworzony obraz może być prawdziwy lub fałszywy, wynika to zarówno z indywidualnych doświadczeń, jak i zasłyszanych pogłosek. Dlatego przedsiębiorstwo nie zawsze ma pełny wpływ na powstanie i ewolucję swojego wizerunku, który może kształtować się odmiennie w opinii różnych grup interesariuszy. Na jego kształtowanie wpływają bowiem nie tylko działania organizacji, ale także poglądy i zapatrywania interesariuszy, a także środowisko społeczne, w którym funkcjonują. Wiąże się to z dwoma warstwami wizerunku przedsiębiorstwa⁵:

- funkcjonalną – obejmującą skojarzenia z atrybutami bezpośrednio dostępnymi ludzkim zmysłom np. wygląd firmy, ubiór pracowników,

⁴ A.M. Zawadzka, *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2010, s. 203-207.

⁵ Tamże, s. 203.

- symboliczną – będącą konsekwencją procesów wnioskowania i przypisywania przedsiębiorstwu cech nie wynikających bezpośrednio z jego specyfiki ale z przyjętej strategii promocyjnej.

Zatem wizerunek jest zbiorem komponentów obiektywnych, dostarczających konsumentowi informacji o marce i oznaczonym nią produkcie oraz subiektywnych, odwołujących się do emocji, odczuć i skojarzeń⁶. Stanowi on skumulowany skutek oddziaływania zachowań organizacji oraz jej systemu identyfikacji wizualnej i spełnia wiele funkcji. Kluczowe z nich scharakteryzowano w tabeli 2.

Tab. 2. Funkcje wizerunku

Funkcja	Charakterystyka
Funkcja identyfikacyjna	Wizerunek podkreśla cechy firmy oraz zwraca uwagę na emocjonalne i funkcjonalne korzyści oferty przedsiębiorstwa, a także wartości, których poszukuje określony segment klientów
Funkcja aktywizowania sprzedaży	Wizerunek ma zdolność aktywizowania sprzedaży produktów/usług obecnych i nowo wprowadzanych. Jest instrumentem wspierającym strategię rozwoju przedsiębiorstwa w kategoriach produkt/rynek
Funkcja upraszczająca i wspomagająca	Wizerunek ułatwia dokonywanie, podejmowanie decyzji zakupowych w warunkach dużej liczby konkurencyjnych produktów. Skojarzenia z nim związane stanowią dla konsumenta dodatkowe informacje selektywnie oceniane i wykorzystywane w celu podjęcia decyzji
Funkcja minimalizacji ryzyka (gwarancyjna)	Wizerunek wywołuje skojarzenia związane z jakością produktu/usługi, gwarancją satysfakcji z zakupu, większym bezpieczeństwem tym samym obniżając poziom ryzyka zakupowego i budując zaufanie klientów
Funkcja segmentacyjna	Wizerunek wyodrębnia z rynku grupę konsumentów i dostarcza im wartości nieposzukiwanych w innych segmentach tym samym oddziałując na ich decyzje zakupowe
Funkcja strategiczna	Wizerunek wyznacza kierunek strategii marketingowej i ułatwia dobór poszczególnych narzędzi tak, aby umożliwić jego optymalne oddziaływanie na konsumentów
Funkcja transformacyjna	Wizerunek sprawia, że doznania związane z konsumpcją produktu, stają się silniejsze i bardziej pozytywne – transformacja doznań pod wpływem wizerunku
Funkcja symboliczna	Poprzez wizerunek przedsiębiorstwo pozyskuje konsumentów, którzy poszukują atrybutów określających ich tożsamość i osobowość. W ten sposób konsumenci ci realizują potrzebę przynależności, szacunku i uznania w grupie, do której należą lub aspirują

Źródło: opracowano na podstawie: L. Berkoven, *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*, Verlag C.H. Beck, Munchen 1990, s. 394-395, A. Wiśniewska, *Reklama jako narzędzie uruchamiania*

⁶ W. Budzyński, *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 19-20.

potencjału oddziaływania wizerunku marki, w: A. Kozłowska (red.), *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 12-14, O. Witczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, s. 84, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/5_O.Witczak_Nowe_media_w_budowaniu_marki_i_wizerunku.pdf [dostęp: 10.04.2015]

Posiadanie pozytywnego wizerunku ma znaczenie zarówno dla pracowników firmy, jak i dla podmiotów z jej otoczenia. Wizerunek może kształtować wartość innych komponentów kapitału intelektualnego. Gdy jest korzystny zwiększa poziom zadowolenia i lojalności klientów, przyciąga inwestorów i ułatwia nawiązywanie nowych sojuszy. Nabywcy chętniej kupują produkty renomowanych firm. Inwestorzy chętniej lokują w nie swój kapitał. Przedsiębiorstwa cieszące się dobrą reputacją mają zatem większą zdolność do pozyskiwania kapitału oraz zdobywania dostępu do nowych rynków. Od wizerunku zależy także siła negocjacyjna firmy w kontaktach z partnerami, co przyczynia się do wzrostu wartości kapitału relacyjnego. Wizerunek niewątpliwie ogrywa też istotną rolę na rynku pracy dla pozyskiwania cennego kapitału ludzkiego. Pozytywny image ułatwia rekrutację wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz stymuluje poziom motywacji i satysfakcji z pracy tych już zatrudnionych. Firmy posiadające wizerunek uczciwego pracodawcy mogą zatrudniać najbardziej utalentowane jednostki, mają niższą fluktuację oraz bardziej zaangażowany zespół pracowników. Pozytywne nastawienie pracowników i dumą z pracy w firmie o dobrej reputacji przekładają się na wzrost ich efektywności a w konsekwencji rośnie wartość kapitału ludzkiego. Zatem dobry wizerunek pomaga osiągać sukces i zdobywać przewagę konkurencyjną, zaś negatywny może doprowadzić do upadku organizacji.

Determinanty kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa

Wizerunek jest niewątpliwie kategorią złożoną i w pewnym sensie abstrakcyjną, a biorąc pod uwagę charakter czynników, które na niego wpływają, podkreślić należy, że z perspektywy różnych konsumentów, także niejednorodną⁷. Może być on kształtowany w sposób świadomy, bądź przypadkowy. Niewątpliwie budowanie wizerunku przedsiębiorstwa nie może opierać się wyłącznie na obrazie firmy: jej logo, grafice, czy stylu wyposażenia wnętrza. Konieczne jest uzupełnienie obrazu poprzez sposoby komunikowania i budowania relacji, gdyż rzeczywisty wizerunek kształtuje się u klienta dopiero w trakcie bezpośredniej konfrontacji z produktem, usługą czy pracownikami firmy⁸. Wyrazem

⁷ A.M. Wiśniewska, *Mechanizm oddziaływania wizerunku marki na zachowania konsumentów*, AUNCE, Toruń 2012, s. 190.

⁸ R. Żaba-Nieroda, *Kształtowanie wizerunku organizacji*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie” 1(17)/2011, s. 297.

świadomego kształtowania wizerunku jest zatem skoordynowana kampania obejmująca formalny system komunikacji z uwzględnieniem działań reklamowych i public relations. Duże firmy posiadają wyspecjalizowaną kadre, która zajmuje się tworzeniem i utrzymaniem dobrego wizerunku. W praktyce jednak w wizerunek kształtuje się samoistnie.

Czynniki oddziałujące na interesariuszy i budujące wizerunek firmy można podzielić na funkcjonalne i emocjonalne. Do pierwszych należą np. technologie, zasoby kapitałowe, lokalizacja, zaś do drugich – atmosfera, możliwość kreacji osobowości klienta, szansa wykonywania interesującej pracy, zaufanie⁹. P. Kotler podkreśla, iż na wizerunek przedsiębiorstwa składają się następujące elementy¹⁰:

- nazwa organizacji i znak firmowy,
- jej wiek, tradycja, wielkość oraz zasięg działania,
- siła finansowa i perspektywy na przyszłość,
- misja,
- oferta produktowa firmy i stosowana strategia marketingowa,
- filozofia zarządzania i polityka przedsiębiorstwa,
- jakość kadry zarządzającej,
- wygląd zewnętrzny i zachowanie pracowników,
- zachowania rynkowe,
- wewnętrzny i zewnętrzny wystrój budynków.

Symbole firmy to podstawowe elementy, dzięki którym konsument podczas zakupów jest w stanie bezproblemowo ją zidentyfikować. Dobrze zaprojektowane zapadają w pamięć. Również jednolite kolory firmowe dają konsumentowi możliwość szybkiego kojarzenia firmy. Każdy kolor coś oznacza i jest podprogowo rejestrowany np. biel to symbol niewinności i czystości, zaś zielony to kolor nadziei. Z kolei symbole dekoracyjne mają przyciągać uwagę i pobudzać wyobraźnię. Nawet forma stylizacji pisma danego przedsiębiorstwa (czcionka, styl, kursywa) może świadczyć o unikatowości i odróżnić organizację od innych na rynku. Ważnym elementem wizualnego systemu identyfikacji firmy są też druki firmowe. Może być to notes w barwach przedsiębiorstwa wraz z jego logotypem, bądź faktura wydrukowana na specjalnym papierze firmowym – co dodaje organizacji prestiżu.

⁹ J. Altkorn, dz. cyt., s. 15.

¹⁰ Por. J. Altkorn, *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków 2009, s. 11; 67-68. Zob też R. Stępień, *Kreowanie wizerunku placówki ochrony zdrowia*, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka 2008, s. 16.

Ważną rolę w uruchamianiu potencjału wizerunku odgrywa reklama. To właśnie dzięki kampaniom reklamowym następuje aktywizowanie omówionych wcześniej funkcji wizerunku. Rolą reklamy w zakresie jego wspomagania jest w jego wykreowanie, a następnie zapewnienie ciągłości jego świadomości wśród konsumentów i stymulowanie prawdopodobieństwa przywołania wizerunku w sytuacji decyzyjnej¹¹. Reklama ma zdolność przekazania konsumentowi informacji o firmie i jej ofercie, budując wiedzę, opinie i przekonania. Może ona wspierać funkcje wizerunku poprzez elementy przekazu, ale także intensywność komunikacji oraz miejsca jego ekspozycji. Określonymi technikami wywołuje u odbiorcy emocje, stymuluje skłonność i gotowość do działania¹². Założenia, co do docelowego wizerunku są realizowane poprzez celowo i optymalnie dobrane elementy przekazu reklamowego. W komunikatach tych wykorzystuje się niejednokrotnie bohaterów posiadających już swój własny wizerunek publiczny, symbole i metafory. Bannery, flagi firmowe, opakowania czy wystrój stoisk targowych również ściśle wiążą się z polityką reklamową danego przedsiębiorstwa.

Ważnym, jeżeli nie najważniejszym, elementem kształtowania wizerunku są zatrudnieni w niej ludzie. Pracownicy stanowią istotne narzędzie marketingowe przedsiębiorstwa, gdyż to oni w największym stopniu decydują i odpowiadają za to, jak ich przedsiębiorstwo jest postrzegane na zewnątrz. Wszyscy pracownicy tworzą wizerunek swojej firmy, ale w każdej organizacji są pewne kluczowe stanowiska, od których ten wizerunek zależy w największym stopniu. Są to przede wszystkim: zarząd (kierownictwo firmy) oraz pracownicy pierwszej linii mający bezpośrednią styczność z otoczeniem rynkowym. Ich kwalifikacje, umiejętności i doświadczenia a także utożsamianie się z firmą, budują do niej zaufanie. Istotne są też ich kontakty, nieformalne znajomości, powiązania i zaufanie, jakie budują swoim postępowaniem. Każdy pracownik powinien dbać o swój image, na który składają się wszystkie elementy autoprezentacji. Ma to istotne znaczenie, gdyż na tej podstawie kształtowane jest pierwsze wrażenie, które długo pozostaje w pamięci klientów. Trudno też mówić o świadomym działaniu na rzecz budowania pozytywnego wizerunku firmy poprzez jej pracowników, jeśli ci nie identyfikują się z instytucją. Stąd ważne jest, aby pracownicy mieli świadomość swojego znaczenia w sferze kształtowania wizerunku firmy.

Wizerunek nie jest jednak kategorią statyczną, ulega bowiem zmianom wraz ze zmianą poglądów i upodobań interesariuszy. Niejednokrotnie kształtuje się niezależnie od woli zainteresowanych i nie zawsze odzwierciedla rzeczywistość. Z tych też powodów można i należy nim zarządzać.

¹¹ A. Wiśniewska, *Reklama jako narzędzie uruchamiania potencjału oddziaływania wizerunku marki*, w: A. Kozłowska (red.), *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 14.

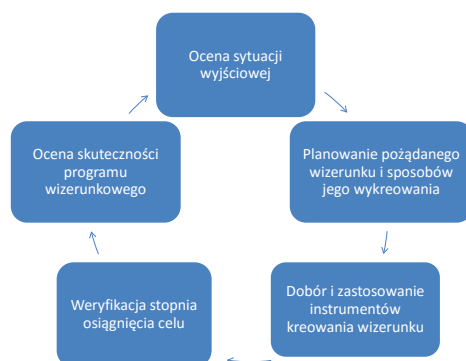
¹² A. Kozłowska, *Reklama. Techniki perswazyjne*, SGH, Warszawa 2011, s. 253.

Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa

Pozytywny wizerunek jest wynikiem zaplanowanych i konsekwentnych działań, a nie dziełem przypadku. W niektórych okolicznościach istnieje wręcz przymus podjęcia działań ukierunkowanych na zmianę wizerunku. Zarządzanie wizerunkiem jest konieczne, gdy¹³:

- maleje udziału w rynku,
- spada lojalność klientów,
- dotychczasowy wizerunek jest przestarzały lub wewnętrznie sprzeczny,
- następują zmiany w strukturze organizacji,
- przedsiębiorstwo dokonuje restrukturyzacji, wprowadza nowe produkty i nowe usługi, wchodzi na nowe rynki,
- zmieniają się oczekiwania klientów.

Zarządzanie wizerunkiem stanowi podstawę koncepcji całościowej identyfikacji organizacji realizowanej przez wizualne, komunikacyjne i organizacyjne zabiegi zmierzające do ukazania indywidualności, rozpoznawalności i wyróżniającej osobowości firmy. Jest to proces polegający na świadomych, systematycznych i długookresowych działaniach identyfikacyjnych umożliwiających: wyróżnienie organizacji na tle konkurentów, zdefiniowanie jej pozycji, prezentację indywidualnego charakteru oraz integrację pracowników wokół wspólnej wizji i celów strategicznych¹⁴. To zestaw działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie tj. kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem utrzymania lub wykreowania pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa w oczach jego interesantów zewnętrznych i wewnętrznych. Na rysunku 1 przedstawiono poszczególne etapy procesu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Proces kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie: K. Majchrzak, *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, SGH, Warszawa 2011

¹³ J. Tkaczyk, *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego*, <http://www.rynkologia.pl/> [dostęp: 19.04.2015].

¹⁴ *Współpraca z mediami a tworzenie wizerunku organizacji*, s. 10, http://www.frse.org.pl/sites/frse.org.pl/files/pajp_media.pdf [dostęp: 25.04.2015].

Początkową fazą procesu kreowania wizerunku przedsiębiorstwa jest ocena wizerunku aktualnego. Niezbędne jest określenie stopnia znajomości danego przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz ustalenie, czy posiada ono wyraźnie ukształtowany obraz. W zależności od grupy docelowej przedsiębiorstwo musi dostosować elementy tworzące jego całościowy obraz na rynku. Kolejny etap - wybór instrumentów kształtowania wizerunku – uzależniony będzie od specyfiki przedsiębiorstwa i jego indywidualnych potrzeb. Istnieje szereg działań mających na celu zdobycie uznania wśród interesariuszy – są to instrumenty kreowania wizerunku, które przedstawiono w tabeli 3.

Tab. 3. Wizerunki cząstkowe i instrumenty ich kreowania

Wizerunki cząstkowe	Grupy docelowe	Instrumenty
Wizerunek pracodawcy (wewnętrzny i zewnętrzny)	Pracownicy obecni, byli (emeryci i renciści) i potencjalni	Media, imprezy integracyjne, skrzynki wniosków, instrumenty polityki personalnej (płacowe i pozapłacowe)
Wizerunek usługowy/produktowy	Klienci indywidualni i instytucjonalni	Kampanie reklamowe i promocyjne, wywiady, artykuły sponsorowane, media
Wizerunek technologiczny	Kooperanci, organizacje branżowe, środowisko naukowe	Sponsoring, targi konferencje seminaria, raporty, artykuły sponsorowane, media
Wizerunek finansowy	Analitycy, inwestorzy	Raporty okresowe, wywiady, artykuły sponsorowane, konferencje, seminaria, media
Wizerunek publiczny	Media, politycy, społeczeństwo	Kampanie wizerunkowe, sponsoring i darowizny, lobbying, działalność charytatywna, media

Źródło: opracowano na podstawie: K. Majchrzak, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa* <http://www.valuecomesfirst.pl/kreowanie-wizerunku-przedsiębiorstwa/> [dostęp: 2.05.2015]

Na etapie planowania należy rozważyć, czy celem procesu zarządzania wizerunkiem jest jego dotychczasowe utrzymanie, zmiana, czy też chodzi o wykreowanie go od podstaw. Bywa to konieczne szczególnie wówczas, gdy obecny wizerunek nie spełnia swoich funkcji. Program kształtowania wizerunku powinien uwzględniać zarówno interesariuszy wewnętrznych jak i zewnętrznych. Kontrola jako ostatni etap procesu zarządzania wizerunkiem ma na celu ustalenie, na ile aktualny wizerunek odpowiada temu zaplanowanemu. Powinna być ona prowadzona cyklicznie, co umożliwi szybką reakcję na ewentualne odchylenia.

Na szczególną uwagę w procesie zarządzania wizerunkiem organizacji zasługują działania i instrumenty ukierunkowane na budowanie wizerunku

pracodawcy, co wynika z kluczowej roli kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy. Wizerunek pracodawcy wpływa bowiem na wizerunek organizacji w innych obszarach oraz postrzeganie jej oferty rynkowej, a więc także determinuje ogólną percepcję organizacji przez podmioty z nią współpracujące.

Employer branding można określić jako długoterminowe działania mające na celu budowę wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego i pożądanego miejsca pracy – zarówno wśród potencjalnych jak i obecnych pracowników¹⁵. Koncepcja ta zakłada, że praca, podobnie jak produkt jest towarem, który trzeba umiejętnie sprzedać, stąd włącza marketing i public relations do polityki personalnej firmy po to, by skutecznie budować lub wzmacniać wizerunek atrakcyjnego pracodawcy. Budowanie takiego wizerunku to nie tylko dbałość o przyciąganie i zatrzymywanie najbardziej utalentowanych pracowników w organizacji, to nie tylko działania sprowadzające się do budowania unikalnych i atrakcyjnych ofert pracy to również troska o losy tych, którzy muszą rozstać się z organizacją. Dlatego employer branding obejmuje zarówno promowanie pracodawcy w sieci, przyciągające uwagę ogłoszenia rekrutacyjne, właściwie przygotowany proces rekrutacji i selekcji, atrakcyjną politykę wynagradzania, planowanie karier ale też odpowiednio zorganizowany proces derekrutacji. Strategicznie zaplanowane działania skierowane zarówno do aktualnych, byłych pracowników jak i potencjalnych kandydatów mają charakter inwestycji bezpośrednio konwertującej na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zadowolony pracownik staje się bowiem ambasadorem marki, rekomendującym organizację w swoim otoczeniu nie tylko jako miejsce pracy, ale także jako podmiot oferujący produkty i usługi najwyższej jakości¹⁶. Budowanie wizerunku dobrego pracodawcy, zwanego „pracodawcą z wyboru”, ułatwia przyciągnięcie i zatrzymanie kompetentnych pracowników i jest szczególnie ważne w czasie, kiedy instytucje borykają się z problemami kadrowymi.

Opracowanie i wdrożenie programów zarządzania wizerunkiem jest kosztowne i długotrwałe. Zdarza się, że kreowany przez wiele lat wizerunek przedsiębiorstwa zostaje naruszony przez czarny PR i inne działania niezgodne z prawem lub niesłusznie godzące w dobre imię firmy. Również firma sama, poprzez niewłaściwe działania, może doprowadzić do jego utraty. Wśród istotnych zagrożeń dla wizerunku wymienić należy¹⁷:

¹⁵ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

¹⁶ <http://www.forbes.pl/zadowolony-kandydat-zadowolony-konsument,artykuly,179331,1,1.html> [dostęp: 20.04.2015].

¹⁷ Zob. *Safeguarding Reputation*, Weber Shandwick-KRC Research, 2006.

- nieprawidłowości w zarządzaniu,
- nieetyczne zachowania w tym szczególnie nieuczciwe konkutowanie oraz naruszanie bezpieczeństwa konsumentów i pracowników,
- nie przestrzeganie przepisów prawnych (także w zakresie prawa pracy),
- działanie na szkodę środowiska,
- popieranie niepopularnej polityki społecznej.

Należy pamiętać również o tym, że zbyt częste zmiany źle oddziałują na wizerunek firmy – może być ona wówczas postrzegana jako niestabilna, a przez to nawet mniej wiarygodna. Z drugiej strony w warunkach dynamicznych przekształceń w otoczeniu, firma która nie wdraża zmian może być oceniana jako nienowoczesna. Dlatego w działaniach zmierzających do budowania swojego wizerunku konieczne jest przestrzeganie zasady złotego środka. Z drugiej strony nie należy traktować zarządzania wizerunkiem jako panaceum na wszystkie problemy organizacji, choć niewątpliwie dbałość o image stanowi sukces firmy.

Podsumowanie

Konkurencyjna cena i atrakcyjne promocje to w obecnych czasach zbyt mało, aby przedsiębiorstwo mogło osiągnąć sukces na rynku. Kompetentni menedżerowie doskonale wiedzą, że kluczem do zdobycia przewagi nad rywalami jest szczególna dbałość o relacje z klientami. Złożoność współczesnych realiów rynkowych a przede wszystkim wzrost świadomości interesariuszy oraz ich rosnące wymagania w zakresie transparentności i odpowiedzialności organizacji powodują, że rośnie zainteresowanie kategorią wizerunku, który stanowi coraz częściej przedmiot zarządzania. Jest on niejednokrotnie wartością dodaną do produktu, która zwiększa zaufanie i lojalność klientów, pozwala przyciągnąć i zatrzymać wartościowych pracowników oraz powiększa potencjał intelektualny organizacji. Wynika to z faktu, że wiarygodność firm i odpowiadający im poziom zaufania stanowią dziś cenną wartość niematerialną, wspomagającą konkurencyjność na rynku. Jednak pozytywny wizerunek to kategoria dość ulotna – nie łatwo go wykreować i szybko można go utracić. Niekonsekwencja w zarządzaniu wizerunkiem oraz brak spójności między tym, co firma komunikuje, a tym co robi, to najczęstsze błędy popełniane przez współczesne organizacje, które pragną wykorzystać to specyficzne aktywo jako narzędzie kreowania sukcesu. Kształtowanie wizerunku polega na poszukiwaniu unikatowości organizacji. Dopiero, gdy wyróżnia on firmę na rynku, wspiera realizację jej celów biznesowych. Należy podkreślić, że zarządzanie wizerunkiem musi mieć charakter kompleksowy. Organizacje powinny dążyć nie tylko

do kształtowania swojego ogólnego wizerunku, ale również prowadzić działania wizerunkowe w odniesieniu do wizerunków cząstkowych, w szczególności kształtować employer branding. Budowa właściwych relacji z otoczeniem zaczyna się bowiem od dobrego wizerunku wewnętrznego, wśród pracowników organizacji, gdyż sposób, w jaki odbierają ją zatrudnieni, bezpośrednio wpływa na jej postrzeganie jako podmiotu rynkowego.

Bibliografia:

1. Altkorn J., *Wizerunek firmy*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
2. Altkorn J., *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków 2009.
3. Alvesson M., *Organization: From Substance to Image?*, „Organizational Studies” 11(1990).
4. Berkoven L., *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*, Verlag C.H. Beck, München 1990.
5. Budzyński W., *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
6. <http://www.rynkologia.pl/>.
7. <http://www.forbes.pl>.
8. http://www.frse.org.pl/sites/frse.org.pl/files/pajp_media.pdf.
9. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. Kozłowska A., *Reklama. Techniki perswazyjne*, SGH, Warszawa 2011.
11. Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
12. Majchrzak K., *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, SGH, Warszawa 2011.
13. R. Stępień, *Kreowanie wizerunku placówki ochrony zdrowia*, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka 2008.
14. *Safeguarding Reputation*, Weber Shandwick-KRC Research 2006.
15. Tkaczyk J., *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego*.
16. Wiśniewska A., *Reklama jako narzędzie uruchamiania potencjału oddziaływania wizerunku marki*, w: A. Kozłowska (red.), *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

17. Wiśniewska A.M., *Mechanizm oddziaływania wizerunku marki na zachowania konsumentów*, AUNCE, Toruń 2012.
18. Witczak O, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, s. 84. http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/5_O.Witczak_Nowe_media_w_budowaniu_marki_i_wizerunku.pdf [dostęp:10.04.2015].
19. Zawadzka A.M., *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2010.
20. Żaba-Nieroda R., *Kształtowanie wizerunku organizacji*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie nr 1(17) 2011.