

**Artykuł opublikowany w „Marketing i rynek” nr 5/97 s.5-10 pod
tytułem „Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku
przedsiębiorstwa”**

Jolanta Tkaczyk

Joanna Rachwalska

Wszystko jest obrazem...

Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa

Pojęcie wizerunku

W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej sprzedaż jakościowo dobrego produktu po przystępnej cenie nie zapewnia już sukcesu. Klientowi trzeba zaoferować coś więcej, pewną wartość dodatkową, niekoniecznie uchwytną materialnie. Kupujący Rolls-Royce'a nie kierują się przy wyborze samochodu jego zaletami technicznymi - działa tu magia symbolu luksusu; dzięki zakupowi klienci zyskują możliwość wyróżnienia się, podwyższenia swego statusu materialnego i społecznego. Od wielu już lat Rolls-Royce z powodzeniem pielęgnuje ten swój rynkowy wizerunek. Zapewnia mu on bowiem sukces i uznanie.

W warunkach nasycenia rynku klient staje się najważniejszy. Kurczące się segmenty rynku, zanikająca lojalność i wciąż zmieniające się gusty klientów stawiają przedsiębiorstwa w trudnej sytuacji. Aby utrzymać dotychczasowych nabywców a szczególnie by zdobyć nowych, niezbędne staje się stworzenie pewnej psychologicznej otoczki wokół produktu i firmy. Klient pragnie być blisko nich i identyfikować się z nimi. Każda firma marzy o tym by znaleźć swoje miejsce w świadomości klientów i zdobyć ich zaufanie, a to właśnie może osiągnąć dzięki ukształtowaniu pozytywnego wizerunku (image'u) na rynku.

Pojęcie „image” oznaczające obraz, podobiznę, wizerunek, symbol, wyobrażenie, przedstawienie pochodzi od łacińskiego słowa „imago” (obraz,

symbol) lub „imaginatio”(wyobrażenie, urojenie, marzenie). W języku polskim używa się równolegle zapożyczenia "image" i jego odpowiednika "wizerunek".

Wizerunek stanowi zbiór przekonań, myśli i wrażeń danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie; przy czym przez obiekt można rozumieć firmę, produkt, markę, miejsce lub osobę. Wytworzony obraz może być prawdziwy lub fałszywy, może wynikać zarówno z własnego doświadczenia, jak i zasłyszanych pogłosek. Zależy od tęsknot, życzeń, obaw, doświadczeń i przesądów człowieka.

Wizerunek nigdy nie jest pojęciem statycznym. Ulega zmianie wraz ze zmianą poglądów i upodobań. Powstaje i rozwija się niezależnie od chęci i woli zainteresowanych, nie zawsze też odzwierciedla rzeczywistość.

Na ukształtowanie się określonego wizerunku wpływają następujące czynniki:

1. sfera poglądów i zapatrywań - obejmuje ona racjonalne przesłanki oceny obiektu
2. sfera osobowości podmiotu - są to emocjonalne sądy i projekcje jednostki i członków grupy
3. środowisko społeczne - obejmuje społeczne i kulturalne wpływy otoczenia warunkujące zachowania podmiotów

Każda firma świadomie lub nieświadomie wytwarza pewien obraz - mniej lub bardziej korzystny. Poznanie jego mocnych i słabych stron umożliwia podjęcie działań mających na celu utrzymanie cech pozytywnych, wyeliminowanie negatywnych lub całkowitą zmianę wizerunku.

Pozytywny wizerunek pozwala m.in. na:

- różnicowanie produktów, marek i przedsiębiorstw
- tworzenie więzi z klientami
- budowanie zaufania do firmy

Rodzaje wizerunku

Można wyróżnić kilka rodzajów wizerunku:

⇒ **Wizerunek marki/produktu** (z ang. brand image) - sposób postrzegania

określonej marki na tle innych. Przedsiębiorstwo może np. sprzedawać swoje produkty pod jedną marką lub stosować strategię wielomarkową

⇒ **Wizerunek grupy produktów** (z ang. product image) - wyobrażenie o całej grupie dóbr. Pozytywny wizerunek mają np. produkty ekologiczne.

⇒ **Wizerunek firmy/przedsiębiorstwa** (z ang. company's image) - sposób, w jaki ludzie postrzegają daną firmę we wszystkich aspektach jej działania. Pożądany wizerunek może np. oznaczać nowoczesne przedsiębiorstwo, zatrudniające wykształconych i dynamicznych pracowników, wytwarzające nowoczesne produkty, wrażliwe na zagadnienia ekologii.

⇒ **Wizerunek organizacji** (z ang. corporate image) - sposób, w jaki firma jest oceniana ze względu na swe powiązania z otoczeniem, jako członek pewnej społeczności. Dobry wizerunek oznacza w tym wypadku przyjazne kontakty ze społecznością lokalną, działalność społecznie użyteczną, opiekę nad pracownikami. Wizerunek ten jest często utożsamiany z wizerunkiem firmy. Wizerunek organizacji rozumiany bywa także jako wizerunek powiązanych między sobą przedsiębiorstw (np. kapitałowo).

⇒ **Wizerunek oferty marketingowej** (z ang. marketing image)¹ - sposób w jaki ludzie postrzegają jakość działań marketingowych danej firmy. Jeżeli wizerunek jest pozytywny - konsumenci wierzą że zyskają na kontaktach z firmą. Pozytywny wizerunek może w tym przypadku oznaczać np. dobrą jakość oferowanych produktów, rozsądne ceny itp.

⇒ **Wizerunek branży** (z ang. branch image) - wyobrażenie o wszystkich przedsiębiorstwach działających w danej branży, np. wizerunek biur podróży.

Wszystkie rodzaje wizerunków wzajemnie na siebie oddziałują. Wizerunek produktu nie jest samodzielny tworem, znaczna jego część jest kształtowana przez obraz firmy. Z drugiej strony wyobrażenie o firmie w dużym stopniu zależy od wizerunku produktu.

Wizerunki marki, produktu i firmy tworzą jeden organizm. Związki pomiędzy nimi najłatwiej przedstawić na przykładzie słonecznika. Środek, serce

słonecznika stanowi wizerunek firmy, z niego wyrasta wiele różnie ukształtowanych listków (wizerunków poszczególnych marek/produktów) Listki i środek są organicznie ze sobą powiązane. Słonecznik kwitnie i rozwija się, gdy wszystkie jego części są zdrowe. Kiedy środek jest zepsuty ginie cały kwiat. Najlepszą bazą dla pozytywnego wizerunku marki/produktu jest zdrowy, wyraźny wizerunek firmy.

W przypadku sektora usług sytuacja nieco się komplikuje. Z powodu ich niematerialnego charakteru trudniej jest uplasować je w świadomości klientów jako samodzielne marki. Poza tym utrzymanie dobrego wizerunku usług jest znacznie utrudnione ze względu na ich niejednorodność (kwestia utrzymania jednakowej jakości). Wyobrażenie o świadczonych przez przedsiębiorstwo usługach jest więc utożsamiane z jego wizerunkiem.

Wizerunek może być:

1. **silny lub słaby**. Silny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo ma wyraźnie określone miejsce w świadomości otoczenia, że jego obraz jest wyrazisty i spójny.
2. **pozytywny lub negatywny**. Pozytywny wizerunek oznacza, że otoczenie ma w stosunku do przedsiębiorstwa pozytywne odczucia, wynikające z dobrych doświadczeń.
3. **własny lub obcy**. Własny wizerunek oznacza sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez samego siebie. Obcy - wyobrażenia otoczenia.
4. **aktualny i planowany**. Aktualny wizerunek to obraz taki, jaki jest widziany w chwili obecnej. Planowany to wizerunek docelowy.

Opierając się o Na podstawie wizerunku przedsiębiorstwa klient dokonuje oceny jakości produktu zanim jeszcze go nabędzie lub usługi zanim z niej skorzysta głównie

Pozytywny, silny wizerunek jest nośnikiem charakteru produktu i stanowi czynnik wpływający na decyzje wyboru marki przez nabywców. Dla

¹ H. Barich, Ph. Kotler, *A Framework for Marketing Image Management*, "Sloan Management Review", Winter 1991, s. 95.

konsumentów i użytkowników produktów stanowi korzyści dodatkowe, np. jako atuty związane z oznaką prestiżu. Pozwala ponadto dokonywać zróżnicowania produktów, marek i przedsiębiorstw, sprzyja ich indywidualizacji, tworzeniu tożsamości i osobowości firmy.

Elementy wizerunku

Wszystkich części składowych wizerunku przedsiębiorstwa nie sposób wymieniść, ponieważ każda cecha, detal, informacja może być jego elementem.

Wśród najważniejszych elementów wizerunku każdej firmy można wyróżnić:

- nazwę (własna lub słowo wymyślone, znak firmowy, kolorystyka)
- wiek, tradycję, wielkość i zasięg działania (lokalny, ogólnokrajowy lub międzynarodowy)
- siłę finansową i widoki na przyszłość
- misję przedsiębiorstwa
- ofertę produktową oraz stosowaną strategię marketingową
- filozofię zarządzania, politykę przedsiębiorstwa, szczególnie politykę informacyjną
- jakość kadr zarządzania
- wygląd zewnętrzny i zachowanie pracowników
- zachowania rynkowe i typowe dla firmy formy zachowań (dbałość o szczegóły, solidność)
- wewnętrzny i zewnętrzny wystrój budynków

Wizerunek a tożsamość

Wizerunek bywa często mylony z tzw. tożsamością firmy. Rozróżnienie tych pojęć jest rzeczywiście trudne, ponieważ ich obszary znaczeniowe nakładają się na siebie.

Działanie przedsiębiorstwa cechuje swoista logika, która odróżnia je od działania wszystkich innych organizacji. Logika ta powstaje i ujawnia się z czasem. Nadaje ona przedsiębiorstwu pewną ciągłość, umożliwia jego identyfikację, a w pewnych przypadkach identyfikowanie się z nim samym.

Istotę tożsamości firmy stanowi jej „osobowość”, a więc ujednoczone zasady postępowania, wyrażające przyjęty przez organizację system wartości. Osobowość firmy to także jej indywidualna inicjatywa i wzorce komunikacyjne. Wraz z upływem czasu staje się ona coraz lepiej znana zarówno pracownikom jak i otoczeniu. Czasami mówi się o niej "kultura organizacyjna" lub "dusza" firmy. Według psychologa H. Lewinsona² można wyróżnić firmy o „męskiej” osobowości - silne, ofensywne, nierzadko agresywne lub o osobowości kobiecej - życzliwe, przyjazne.

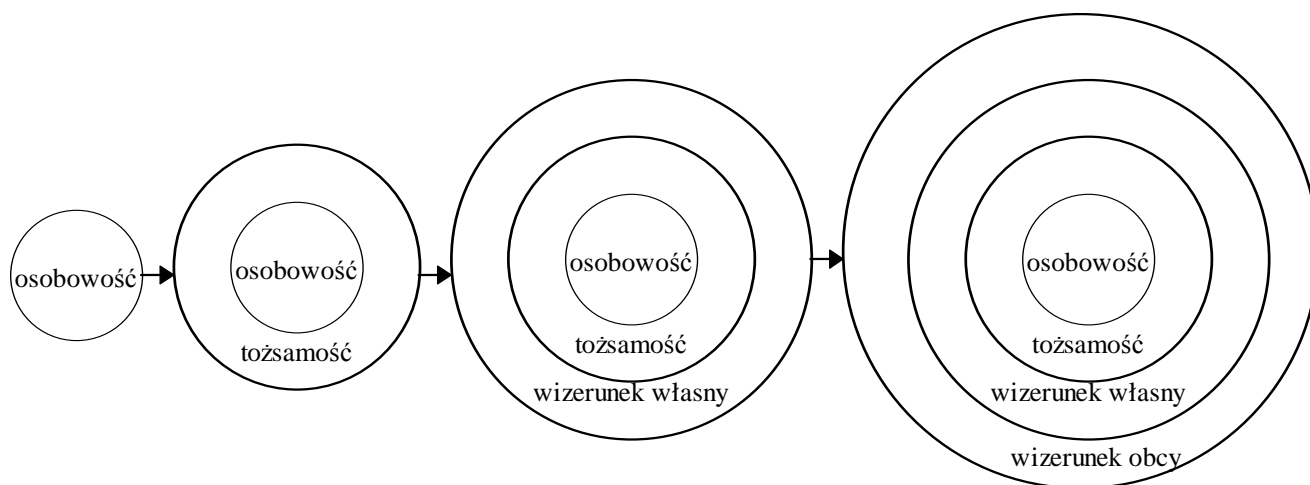
Często pojęcie tożsamości zawężane jest do systemu identyfikacji wizualnej/tożsamości wizualnej (nazwa, logo, kolorystyka, druki firmowe itp.)³. Pierwotnie słowo „tożsamość” było używane dla określenia całości symboliki używanej przez firmę. Z czasem jednak tożsamość zaczęto wiązać przede wszystkim z osobowością, kulturą organizacyjną. Tożsamość wypływa raczej z wnętrza firmy, jest sposobem, w jaki organizacja manifestuje swoją filozofię wobec otoczenia poprzez komunikację i zachowanie. Zaś identyfikacja wizualna jest tylko jednym z przejawów tożsamości.

Zasadniczą różnicę między tożsamością i wizerunkiem można sprowadzić do stwierdzenia, że wizerunek jest zawsze czymś zewnętrznym w stosunku do firmy, w odróżnieniu od tożsamości, która stanowi jej istotę. Wizerunek powstaje w oparciu o tożsamość jako jej swoiste odbicie. W tym sensie wszystko to, co składa się na tożsamość stanowi jednocześnie element szeroko rozumianego wizerunku firmy.

² L. Zbiegień-Maciąg, *Zostań z nami!*, "Businessman Magazine" nr 5/96, s. 86.

³Tożsamość wizualna została dokładnie opisana w artykule J. Filipka *Tożsamość wizualna firm* "Marketing i Rynek" nr 9/95, s. 11-18.

Rysunek 1. Relacje między osobowością, tożsamością i wizerunkiem



Źródło: Opracowanie własne

Proces kształtowania wizerunku

Wyobrażenie o przedsiębiorstwie jest sprawą subiektywną. Powstaje ono w wyniku kontaktu klientów z pracownikami, informacjami lub elementami działalności przedsiębiorstwa, w wyniku doświadczeń konkretnych osób. Ale może też być efektem planowanego i świadomego działania przedsiębiorstwa, wykorzystującego różnorodne instrumenty kreujące w wyobrażeniu odbiorców pożądany, z reguły pozytywny wizerunek. Budowanie tego wizerunku jest dość długotrwałym procesem, przynoszącym jednak wymierne korzyści. Na proces ten składają się następujące etapy:

I. Analiza stanu wyjściowego.

II. Określenie celów.

III. Planowanie.

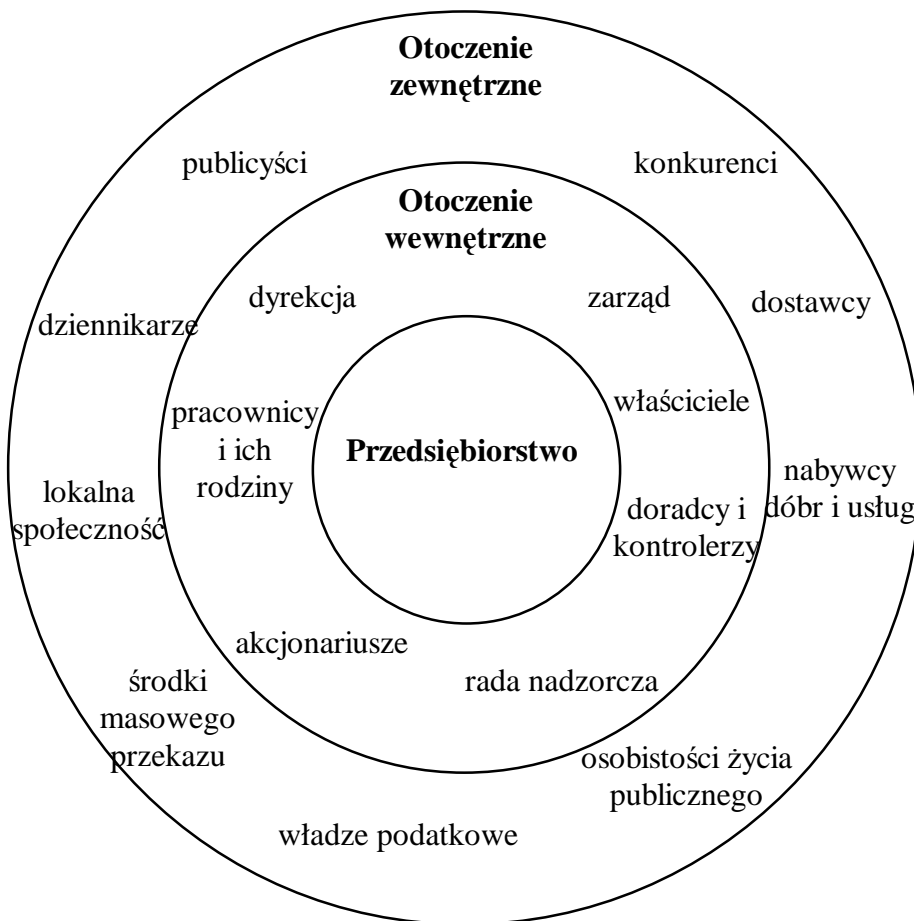
IV. Realizacja i kontrola.

Kształtowanie wizerunku firmy powinno rozpoczynać się od **analizy stanu wyjściowego**. Chcąc budować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwo musi określić najpierw te części swojego otoczenia, na które będzie oddziaływać w dalszych etapach i których opinie będą dla niego reprezentatywne. Niewłaściwe zdefiniowanie otoczenia może spowodować, że dalsze działania okażą się chybione.

Otoczenie przedsiębiorstwa dzieli się zazwyczaj na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Przykładowe elementy otoczenia ilustruje rysunek nr 2.

Niezbędne jest też określenie stopnia znajomości danego przedsiębiorstwa - czy jest ono w ogóle zauważane przez otoczenie. W przypadku stwierdzenia słabej znajomości przedsiębiorstwa konieczne mogą okazać się dokładne badania pozwalające określić czy przedsiębiorstwo jest postrzegane jako nieważne, bez oblicza i wyrazu, czy też sytuacja taka spowodowana została przez inne czynniki.

Rysunek 2. **Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa**



Źródło: K. Wojcik, *Public Relations*, Centrum Kreowania Liderów, Międzyborów 1992, s. 54.

Natomiast jeśli przedsiębiorstwo jest zauważane przez otoczenie, celem dalszej analizy będzie poznanie jego aktualnego wizerunku:

1. własnego,
2. obcego

Na własny obraz przedsiębiorstwa składa się to, w jaki sposób postrzega je kierownictwo i pracownicy, a także to, jak według nich jest ono postrzegane przez otoczenie. Obcy obraz tworzą rzeczywiste wyobrażenia otoczenia o przedsiębiorstwie i wyobrażenia o tym, jak je widzi kadra zarządzająca i pracownicy.

W analizie stanu wyjściowego istotne jest ustalenie, czy przedsiębiorstwo posiada już pewien jasno ukształtowany obraz w świadomości otoczenia, czy istnieje zgodność pomiędzy własnym i obcym wizerunkiem przedsiębiorstwa oraz czy wyłania się z nich klarowny obraz jego dobrych i złych stron. Nie wystarczy

jednak proste stwierdzenie, że firma jest postrzegana jako dobra lub zła. Trzeba także ustalić, jakie pozytywne, a jakie negatywne cechy przedsiębiorstwa może dostrzegać otoczenie i jego poszczególne części, jaki jest kierunek zmian wizerunku (czy się poprawia czy pogarsza, w jakich zakresach poprawia, a w jakich pogarsza; w jakich częściach otoczenia poprawia, a w jakich pogarsza).

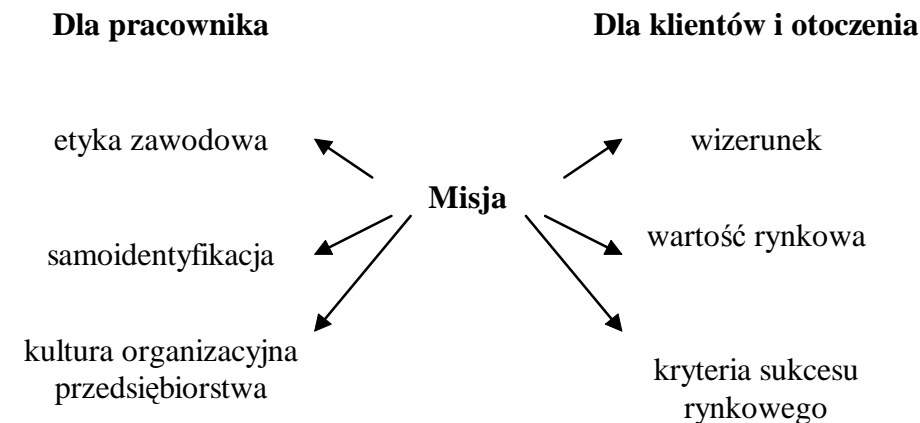
Aby poznać aktualny obraz przedsiębiorstwa wykorzystuje się różnorodne techniki badań marketingowych. Najczęściej wykorzystywane to skala różnicowania semantycznego a także techniki projekcyjne (test skojarzeń słownych, "chiński portret" - do jakiego człowieka można porównać przedsiębiorstwo). W pierwszej kolejności pomocne mogą okazać się jednak najprostsze środki. Należą do nich:

- gromadzenie wszelkich materiałów informacyjnych dostępnych w samym przedsiębiorstwie (protokoły z posiedzeń zarządu i rady nadzorczej, dane ze statystyk i bilansów, korespondencja z filiami, akcjonariuszami i klientami, protokoły z pertraktacji z partnerami, władzami, z uczestnictwa w targach)
- obserwowanie wszystkiego, co o przedsiębiorstwie mówi jego własne, wewnętrzne otoczenie oraz otoczenie dalsze, zewnętrzne (w tym także odnotowywanie informacji zamieszczanych w prasie, radiu, telewizji)
- obserwowanie wszystkich pozytywnych i negatywnych zjawisk wokół firmy

Przy analizie wizerunku firmy powinno się również wziąć pod uwagę obraz całej branży. Jeżeli z badań wynika, że wizerunek danej branży pogarsza się, może oznaczać to konieczność zmiany celu dalszych działań. W takiej sytuacji bardziej zasadne wydaje się utrzymanie dotychczasowego wizerunku, niż poprawianie go na siłę.

Następnym etapem kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jest **określenie celów**. Polega ono na wybraniu przez przedsiębiorstwo docelowego wizerunku, a więc ideału do którego będzie ono konsekwentnie dążyć. Pomocne jest tu zdefiniowanie misji przedsiębiorstwa. Stanowi ona bowiem podstawę działania i podejmowania decyzji czyli cel nadrzędny, któremu ma służyć dane przedsiębiorstwo. Może to być na przykład zdolność świadczenia usług w każdym punkcie globu.

Rysunek 5 Rola misji przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne

Przy określaniu misji przedsiębiorstwo powinno postawić sobie następujące pytania:

- ⇒ co jest przedmiotem jego działalności
- ⇒ kim są jego klienci i jakie są ich oczekiwania
- ⇒ jakie stosuje technologie
- ⇒ jaki jest zakres geograficzny jego działalności
- ⇒ jak będzie się rozwijało w przyszłości

Wizerunek niejako „podąża” za misją, nie powinien więc stać z nią w sprzeczności. Definiując misję, nie należy odchodzić zbyt daleko od dotychczas prowadzonej działalności, od tradycji przedsiębiorstwa (jeśli takową posiada), bowiem może to spowodować konsternację wśród lojalnych klientów i w gruncie rzeczy pogorszyć a nie poprawić wizerunek firmy.

Na tym etapie przedsiębiorstwo musi też dokonać wyboru czy działania mają zmierzać do:

- ◆ zbudowania nowego wizerunku od podstaw,
- ◆ zmiany obecnego wizerunku,
- ◆ utrzymania dotychczasowego wizerunku.

Stworzenie nowego wizerunku dotyczy firm rozpoczynających dopiero swoją działalność. Mają one trudniejszy start m.in. ze względu na to, że przy

kształtowaniu wizerunku nie mogą opierać się na tradycji. Przedsiębiorstwo z tradycjami obdarzone jest dużo większym zaufaniem, niż to, które działa dopiero od niedawna. Przy kształtowaniu nowego wizerunku szczególne znaczenie ma:

- ◇ uświadamianie nazwy firmy,
- ◇ kreowanie atmosfery stałości,
- ◇ komunikowanie się z tymi segmentami rynku, którym oferuje się produkty.

W sytuacji gdy firma posiada już pewien rozpowszechniony wizerunek i dąży do jego zmiany, zbyt duża rozbieżność między nimi zmniejszy jej wiarygodność. Dobrą taktyką w tym wypadku może okazać się stworzenie „wizerunku przejściowego”, podkreślającego wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie (np. prowadzenie kampanii pod hasłem „Wszystko się zmienia w firmie X”).

Utrzymanie dotychczasowego wizerunku wymaga od firmy ciągłej jego obserwacji i szybkiego reagowania na niekorzystne zjawiska.

Na etap **planowania** składa się:

1. Wybór instrumentów kształtowania wizerunku. Jest on uzależniony od specyfiki przedsiębiorstwa i jego indywidualnych potrzeb. Firma może wybierać spośród wielu różnorodnych instrumentów. Do najczęściej stosowanych należą: identyfikacja wizualna, merchandising, zarządzanie jakością, reklama, public relations, sponsorowanie i komunikacja nieformalna (z ang. WOM - word-of-mouth).
2. Opracowanie harmonogramu działań. W tej fazie planowania niezbędne jest ustalenie i rozplanowanie w czasie szczegółowych działań w ramach każdego z instrumentów kształtowania wizerunku. Na przykład w odniesieniu do reklamy należy dokonać wyboru mediów, treści i formy przekazu. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, aby działania w ramach każdego z instrumentów uzupełniały się wzajemnie i nie stały ze sobą w sprzeczności.
3. Ustalenie budżetu. Realizacja zaplanowanych działań nie jest możliwa bez wydzielenia na ten cel odpowiednich funduszy. Ich wielkość zależy od wielu czynników, przede wszystkim od możliwości finansowych danego przedsiębiorstwa.

Kolejnym etapem kształtowania wizerunku firmy jest **realizacja** wcześniej zaplanowanych działań. Na tym etapie przedsiębiorstwo powinno uważnie obserwować otoczenie, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Zachodzące zmiany mogą oznaczać konieczność uaktualnienia planu i dostosowania go do nowej sytuacji. **Kontrola** powinna być prowadzona we wszystkich etapach procesu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa. Powinno ono stale monitorować wszelkie działania prowadzone w ramach tego procesu, bowiem najmniejsze nawet niedopatrzenie może niekorzystnie odbić się na tworzonego dopiero wizerunku. Kontrola jako ostatni etap tego procesu oznacza porównanie ustalonych wcześniej celów z otrzymanymi rezultatami. Na tym etapie należy stwierdzić, czy i w jakim stopniu aktualny wizerunek odpowiada planowanemu. W przypadku zaobserwowania dużych odchyleń konieczne może okazać się powtórzenie całej procedury.

Głównym celem procesu kształtowania wizerunku jest przede wszystkim wywołanie u klienta związków emocjonalnych z firmą. Utrzymanie dobrego wizerunku wymaga ciągłych starań, jest niekończącą się nigdy ciężką pracą. Każde przedsiębiorstwo powinno jednak zdawać sobie sprawę z korzyści jakie niesie ze sobą pozytywny, jednolity obraz w świadomości klientów. Korzyści te to m.in. tworzenie zaufania do przedsiębiorstwa i jego indywidualizacja, a przez to trwałe wyróżnienie na rynku. Pozytywny wizerunek sprawia, że jest ono łatwiej rozpoznawalne, zapewnia też trwałą identyfikację klientów z przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorstwa pozyskują klientów ze względu na określoną przewagę nad konkurentami. Przewagę tę coraz trudniej jest uzyskać tylko dzięki oferowanym produktom lub usługom, gdyż żywot innowacji jest niezwykle krótki. Decydującym argumentem wyboru może stać się więc przyzwyczajenie, lojalność i wysoki poziom obsługi gwarantowane przez pozytywny obraz przedsiębiorstwa.