

Artykuł opublikowany jako rozdział w monografii „Kierunki rozwoju marketingu usług” pod red. A. Czubała, J.W. Wiktor, WSPIM, Chrzanów 2002, s.223-235

### **Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego.**

#### **Przykład sektora pośrednictwa ubezpieczeniowego.**

Jolanta Tkaczyk

Katedra Marketingu

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

im. L. Koźmińskiego w Warszawie

Każde przedsiębiorstwo marzy o tym, by znaleźć swoje miejsce w świadomości klientów i zdobyć ich zaufanie, o tym, aby pracownicy identyfikowali się z tym, czym jest, co robi, dokąd zmierza. Marzenia szybko mogą znaleźć spełnienie, jeśli zadba się o utworzenie wyraźnego, spójnego i pozytywnego wizerunku na rynku.

Pozytywny wizerunek pozwala m.in. na:

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

#### **Pojęcie wizerunku**

Wizerunek to jeden z kluczowych aktywów firmy. Pojęcie wizerunku oznacza najczęściej obraz, podobiznę, symbol, wyobrażenie; stanowi zbiór przekonań, myśli i wrażeń danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie (firmie, produkcie, marce, miejscu, osobie)[24, s.5]. Wizerunek przedsiębiorstwa formuje się w umysłach ludzi w procesie przekształcania i organizowania znaczeń na podstawie przechowywanych informacji [17, s.473]. 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. Obszar wizerunku obejmuje wszystkie rzeczy widzialne, postrzegane świadomie lub nieświadomie przez otoczenie.

Wizerunek w oczach klientów bywa opisywany jako zbiór impresji, wrażeń [9, s.78]. Jest powiązany z tradycją, ideologią, nazwą, reputacją, ofertą, wrażeniem na temat jakości obsługi [22, s.67].

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. Przedsiębiorstwo posiada wiele wizerunków, które różnią się w zależności od podmiotu mającego kontakt z organizacją. Podmiotami mogą być klienci, pracownicy, udziałowcy [10, s. 29].

Barich i Kotler [4, s.95] wskazują na konieczność identyfikowania przez przedsiębiorstwo mocnych i słabych stron wizerunku dla każdej grupy podmiotów istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz wprowadzania działań mających poprawić wizerunek.

Wizerunek – jak każde działanie w sferze komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem powinien być dokładnie zaplanowany a jego kształtowanie powinno odbywać się po dokładnej analizie sytuacji oraz podlegać kontroli. Czynnikiem, które skłaniają do zarządzania wizerunkiem są [21, s.61]:

- brak lojalności klientów lub zmniejszenie udziału w rynku
- przestarzały wizerunek
- wewnętrznie sprzeczny wizerunek
- zmiany w strukturze organizacji
- nowe produkty, nowe rozwiązania i nowe usługi
- zmiana w krajobrazie współzawodnictwa
- zmiana charakterystyki klientów
- wejście na nowe rynki
- większe zasoby.

Wizerunek posiada dwa podstawowe komponenty: funkcjonalny i emocjonalny (Kennedy). Komponent funkcjonalny związany jest z elementami materialnymi, które można łatwo zmierzyć, podczas gdy komponent emocjonalny z niematerialnymi, które manifestują się poprzez uczucia i postawy wobec przedsiębiorstwa. Te uczucia i postawy powstają na skutek indywidualnych doświadczeń ludzi w kontaktach z przedsiębiorstwem oraz w procesie zbierania informacji na temat atrybutów, które kształtują komponenty funkcjonalne wizerunku.

## Czynniki kształtujące wizerunek

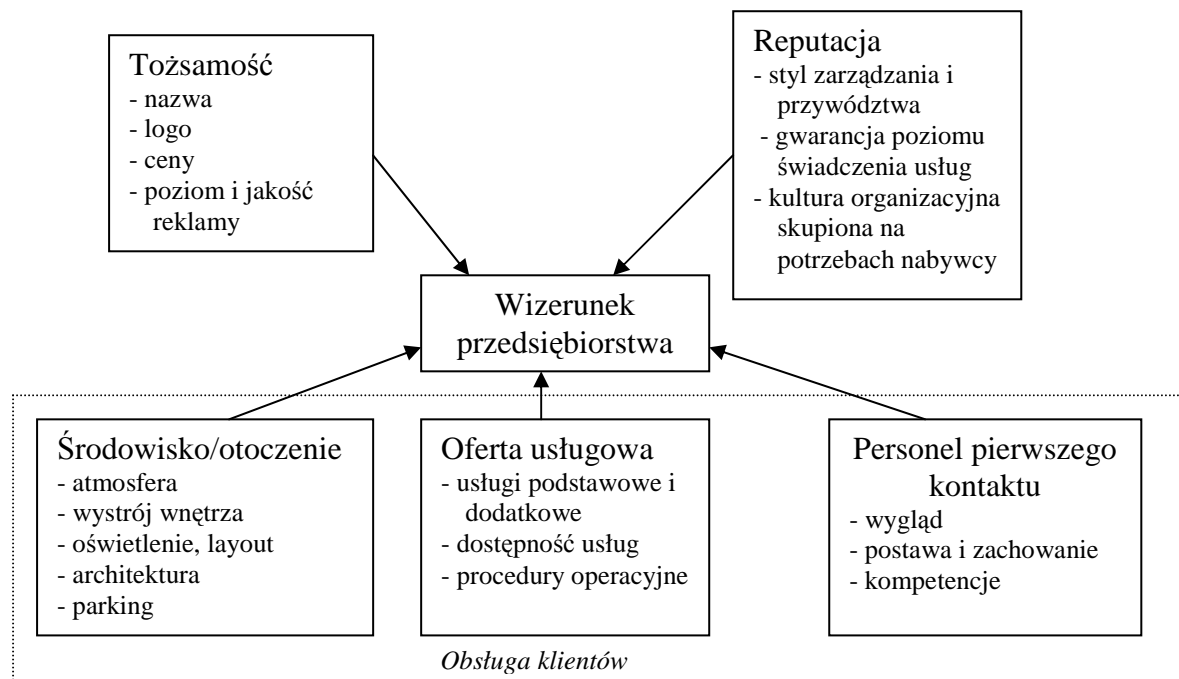
Najbardziej istotnym punktem zarządzania wizerunkiem w przedsiębiorstwie usługowym jest zidentyfikowanie czynników mających wpływ na kształtowanie wizerunku.

W przypadku wizerunku, który powstaje wśród klientów można wyróżnić 5 takich kluczowych czynników [16, s. 46]:

- Tożsamość firmy,
- Reputację,
- Ofertę usługową,
- Otoczenie fizyczne/ środowisko,
- Personel pierwszego kontaktu.

Rys.1

Czynniki kształtujące wizerunek przedsiębiorstwa usługowego.



Źródło: G. LeBlanc, N. Nguyen, *Cues used by customers evaluating corporate image in service firms*, "International Journal of Service Industry Management", 1996, Vol. 7 Issue 2, s. 48

Istotą 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. 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 wpływa raczej z wnętrza firmy, jest sposobem, w jaki organizacja manifestuje swoją filozofię wobec otoczenia poprzez komunikację i zachowanie.

Z pojęciem wizerunku nierozzerwalnie związana jest reputacja przedsiębiorstwa. Reputacja również odnosi się do tego, jak firma jest postrzegana na rynku, ale uwypukla percepcję firmy w dłuższym okresie. Na reputację mogą składać się nawet bardzo odmienne od siebie wizerunki posiadane przez firmę w przeszłości.

Reputacja firmy usługowej jest budowana także przez działania kadry zarządzającej, uwiarygadniające takie intencje firmy jak np. bezwarunkową gwarancję jakości świadczonych usług [12, s. 58].

Środowisko, w którym usługi są produkowane i konsumowane, tak zwany krajobraz usługowy [6] wywiera silny wpływ na percepcję wizerunku, zarówno przez klientów przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników. Atmosfera, panująca w miejscu świadczenia usług wywiera silny wpływ na motywację pracowników i jakość obsługi klientów [1, s.31]

Oferta usługowa przedsiębiorstwa składa się z podstawowej usługi i z usług dodatkowych. Usługa podstawowa to powód, dla którego klienci wybierają firmę usługową. Usługi dodatkowe stanowią otoczkę, która dodaje wartości ofercie podstawowej, stanowi wyróżnik oferty wśród konkurencji. W tym świetle oferta usługowa, jej złożoność i bogactwo ma niebagatelny wpływ na sposób pozycjonowania przedsiębiorstwa, a co za tym idzie i na jego wizerunek.

### **Wizerunek a całościowa identyfikacja przedsiębiorstwa**

Zarządzanie wizerunkiem stanowi podstawę koncepcji całościowej identyfikacji organizacji (ang. corporate identity), naczelnej strategii identyfikacyjnej przedsiębiorstwa, realizowanej przez wizualne, komunikacyjne i organizacyjne zabiegi zmierzające do ukazania indywidualności, rozpoznawalności i wyróżniającej osobowości firmy.

W ramach koncepcji całościowej identyfikacji organizacji rozważane są trzy oddzielne, ale skorelowane ze sobą tematy: spójność, symbolizm i pozycjonowanie przedsiębiorstwa na rynku [5, s. 32]. Każda organizacja chce zaprezentować siebie jako przejrzystą i zrozumiałą dla otoczenia, chce zaprezentować swój etos, kulturę, postawy tak, aby każdy

pracownik mógł się z nimi utożsamiać i przekazywać je otoczeniu. Każda organizacja chce wreszcie wyróżnić swoje produkty i siebie samą wśród konkurencji.

Jedną z pierwszych teorii wyjaśniających zagadnienie całościowej identyfikacji firmy była teoria wskazująca na fakt, iż tożsamość firmy jest wyrazem jej osobowości. Założenie to stało się głównym aksjomatem rozwijanej w latach 80-tych teorii zarządzania całościową identyfikacją firmy [19; 20; 5]. Założenie to zostało zaczerpnięte z psychologii społecznej, gdzie wizerunek człowieka, w jaki sposób jest postrzegany, jest wynikiem jego zachowania bazującego na osobowości i własnym wizerunku. Koncepcja ta wzbudza jednak wiele kontrowersji. Głównie ze względu na fakt, iż osobowość przedsiębiorstwa bywa kształtowana także przez jego zachowanie.

Bardziej akceptowalną przez środowisko badaczy jest teoria wskazująca na to, iż przedsiębiorstwo posiada pewną tożsamość, wewnętrzny „charakter” (corporate identity), który jest konsekwentnie komunikowany otoczeniu (corporate identity management) [2; 3; 25].

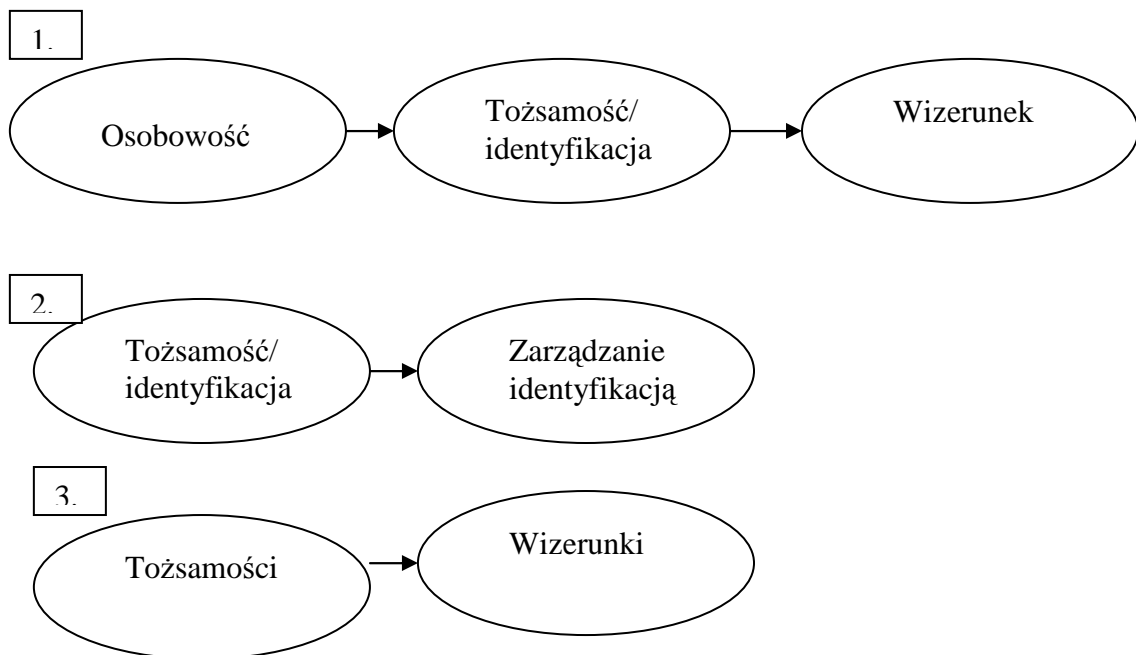
Bardzo często w tej teorii używa się metafory ciała ludzkiego do opisu przedsiębiorstwa, jego zachowania i cech. Pojawiają się takie pojęcia jak – umysł przedsiębiorstwa (misja, wizja, strategia), jego dusza (kultura organizacyjna) oraz głos (komunikacja kontrolowana i nie kontrolowana).

Następna teoria bazuje na założeniu, iż tożsamość przedsiębiorstwa jest sumą jego sposobów realizowania się w otoczeniu, sumą znaczeń, jakie nadaje mu otoczenie. Według tej teorii nie istnieje jedna tożsamość przedsiębiorstwa tak jak nie istnieje tylko jeden jego wizerunek. Tożsamość ulega modyfikacjom, podlega zmianom w czasie, inspirowanym pożądanym w danej chwili przez otoczenie wizerunkiem [7; 18].

Rys. 2

Teorie całościowej identyfikacji firmy (Corporate identity)

1. Identyfikacja jako wyraz osobowości
2. Identyfikacja jako rzeczywistość organizacyjna
3. Zarządzanie złożonymi tożsamościami/identyfikacjami



Źródło: J. Cornelissen, P. Harris, *The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems And Prospects*, "Journal of Marketing Management", 2001, nr 17, s. 64

Zarządzanie wizerunkiem w sektorze usług, jako kompleksowy zestaw działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo ma sens tylko w przypadku przyjęcia za podstawę rozważań teorii trzeciej. Wskazuje ona, jako jedyna, na tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa, kształtowane przez złożone mechanizmy, funkcjonujące w samym przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu.

### **Program kształtowania wizerunku**

Przy takich założeniach można zaproponować następujący program kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa usługowego:

1. Ustalenie bieżącej strategii przedsiębiorstwa
2. Określenie istniejącego i docelowego wizerunku
3. Określenie celów komunikacji
4. Określenie planu komunikacji
5. Realizacja programu
6. Kontrola programu

Ad 1. Wizerunek powinien być zgodny z misją i wizją firmy, z jej celami strategicznymi. Jeśli przedsiębiorstwo posiada opracowany system planowania strategicznego ustalenie bieżącej strategii jest czystą formalnością.

Ad 2. 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. Otoczeniem przedsiębiorstwa usługowego mogą być nabywcy, dostawcy, konkurenci, dziennikarze, środki masowego przekazu, lokalna społeczność, pracownicy, rada nadzorcza, akcjonariusze i konsultanci.

Niezbędne jest też określenie stopnia znajomości danego przedsiębiorstwa - czy jest ono w ogóle zauważane przez otoczenie. 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.

Ad 3. Określenie celów komunikacji polega na wybraniu przez przedsiębiorstwo docelowego wizerunku, a więc ideału, do którego będzie ono konsekwentnie dążyć.

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

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

Ad 4. Na etap określenia planu komunikacji składa się:

1. Wybór instrumentów kształtowania wizerunku.
2. Projektowanie działań.
3. Ustalenie budżetu.

Wybór instrumentów kształtowania wizerunku jest uzależniony od specyfiki przedsiębiorstwa i jego indywidualnych potrzeb. Firma może wybierać spośród wielu różnorodnych instrumentów. Do najczęściej stosowanych przez przedsiębiorstwa usługowe należą: system identyfikacji wizualnej, zarządzanie jakością, reklama, public relations, sponsorowanie i komunikacja nieformalna (z ang. WOM - word-of-mouth).

W tej fazie planowania niezbędne jest ustalenie i rozplanowanie w czasie szczegółowych działań w ramach każdego z instrumentów kształtowania wizerunku.

Ad 5. Kolejnym etapem kształtowania wizerunku firmy jest realizacja wcześniej zaplanowanych działań. Obejmuje ona wprowadzenie w życie projektu kształtowania

wizerunku, wdrożenie rozwiązań zaproponowanych w planie. Ryzyko towarzyszące wprowadzaniu projektu najczęściej związane jest z tym, w jaki sposób firma przekazuje informacje o projekcie do otoczenia. Projekt taki najczęściej oznacza duże zmiany dla przedsiębiorstwa. Dlatego też ważne jest, aby o tak ważnym wydarzeniu informować jasno i wyraźnie.

Na tym etapie przedsiębiorstwo powinno uważnie obserwować szeroko pojęte otoczenie. Zachodzące zmiany mogą bowiem oznaczać konieczność uaktualnienia planu i dostosowania go do nowej sytuacji.

Ad 6. 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 tworzonym 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.

### **Sektor pośrednictwa ubezpieczeniowego - badania**

Największym wyzwaniem, jeśli chodzi o kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego, jest działanie w warunkach dojrzałego rynku, wśród wielu podobnych do siebie konkurentów. Takim właśnie rynkiem jest rynek usług ubezpieczeniowych ogółem, a w szczególności rynek pośredników ubezpieczeniowych. Najciekawszym, z punktu widzenia marketingu, podmiotem występującym na rynku pośrednictwa ubezpieczeniowego jest broker.

Broker ubezpieczeniowy (w innych krajach zwany również maklerem ubezpieczeniowym) jest pośrednikiem, który trudni się zawodowo, za wynagrodzeniem, zawieraniem umów ubezpieczenia na zlecenie klienta. Działa w imieniu oraz interesie klienta, czasem nawet na jego rachunek. Broker występuje w podwójnym charakterze - dla klienta jest pełnomocnikiem, usługodawcą, zaś w stosunku do zakładu ubezpieczeń ma roszczenie o wypłatę prowizji za pośrednictwo w zawarciu ubezpieczenia [11, s. 173]. Można zatem przyjąć, iż rynek docelowy w przypadku brokera ubezpieczeniowego ma charakter dualny. Z jednej strony mamy do czynienia z typowym nabywcą usługi – klientem, z drugiej zaś z dostawcą – towarzystwem ubezpieczeń, z którym utrzymywanie dobrych kontaktów leży w interesie każdego brokera (wszak to właśnie od towarzystwa



broker pobiera wynagrodzenie – kurtaż). Działalność brokera polega na zabezpieczeniu wymagań i potrzeb ubezpieczeniowych klienta, zarówno w dziedzinie ubezpieczeń majątkowych, jak i ubezpieczeń na życie. Brokerzy opracowują kompleksowe programy ubezpieczeń i wyszukują najlepsze warunki pokrycia ubezpieczeniowego dla swego mocodawcy wśród ofert wszystkich zakładów ubezpieczeń. W wypadku zaistniałej szkody - aktywnie uczestnicząc w procesie jej likwidacji [13].

W celu odkrycia czy i ewentualnie, w jaki sposób, kształtowany jest wizerunek przedsiębiorstw działających na rynku pośrednictwa ubezpieczeniowego wybrano 10 firm z zarejestrowaną działalnością brokerską. 4 małe firmy, prowadzone przez osoby fizyczne z zarejestrowaną działalnością gospodarczą, 3 średnie firmy w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z zatrudnieniem do 50 osób oraz 3 duże firmy brokerskie, mające 2-3 oddziały poza centralą, z rozbudowaną strukturą. Następnie przeprowadzono wywiady bezpośrednie z właścicielami w przypadku małych przedsiębiorstw oraz prezesami i kierownikami komórek marketingu, (jeśli znajdowały się w strukturze przedsiębiorstw) w przypadku przedsiębiorstw średnich i dużych. Całość rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego tworzy 715 osób fizycznych z licencjami na prowadzenie działalności brokerskiej oraz 185 osób prawnych [15, s. 122].

Wszystkim rozmówcom zadano podobne pytania:

1. Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa?
2. Czy wizerunek firmy brokerskiej ma wpływ na jej wyniki finansowe?
3. Jakie elementy wizerunku są najważniejsze z punktu widzenia klientów firmy brokerskiej? (do wspomaganie odpowiedzi użyto modelu LeBlanc i Nguyen)
4. Czy wizerunek przedsiębiorstwa jest przez nich świadomie kształtowany?
5. Jakie elementy wizerunku podlegają kształtowaniu w ich firmie?
6. Jakie są sposoby na wyróżnienie/pozycjonowanie usług pośrednictwa ubezpieczeniowego?
7. Która z metod wyróżnienia na rynku jest przez nich stosowana?

Po przeanalizowaniu wypowiedzi wszystkich uczestników wywiadów (w sumie 14 osób) można stwierdzić iż według nich, wizerunek przedsiębiorstwa to jego reputacja, sposób postrzegania przez klientów, wiarygodność.

Wizerunek według zdecydowanej większości respondentów ma istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a co za tym idzie i na jego wyniki finansowe. Wszyscy respondenci zgodnie twierdzili, że zawód brokera ubezpieczeniowego jest zawodem

szczególne zaufania publicznego. Tak jak w przypadku wszystkich usług finansowych, podstawą funkcjonowania firmy jest wiarygodność i reputacja świadczącego usługi.

Wśród elementów wizerunku, najważniejszych z punktu widzenia klientów firmy brokerskiej przedstawiciele brokerów wymieniali najczęściej: ofertę, kompetencje (profesjonalizm), wiarygodność, nazwę firmy. W ogóle nie pojawiły się: kultura organizacyjna, atmosfera, wygląd pracowników. Taki stan rzeczy jest jak najbardziej uzasadniony, gdyż w warunkach polskich brokerzy obsługują przede wszystkim nabywców instytucjonalnych. Obsługa klientów indywidualnych ma marginalne znaczenie.

Na pytanie czy wizerunek jest przez wybrane przedsiębiorstwa świadomie kreowany większość odpowiedzi była twierdząca. Problem pojawiał się ze wskazaniem, jakie konkretne działania są podejmowane w ramach kształtowania wizerunku. W zasadzie żaden przedstawiciel firmy brokerskiej nie mógł jednoznacznie stwierdzić, że firma prowadzi program kształtowania wizerunku. Za to wskazywano, że najważniejsze dla wizerunku firmy brokerskiej są jej usługi – oferta i sposób jej świadczenia (jakość).

Ofertę usługową brokerów można podzielić na właściwą usługę oraz dodatkowe usługi brokerskie.

Właściwa usługa brokerska to:

- plasowanie programu ubezpieczeniowego (badanie możliwości zawarcia umowy, pomoc w wyborze zakładu ubezpieczeń)
- bieżące czynności związane z ubezpieczeniami (najczęściej likwidacja szkód)

Dodatkowe usługi brokerskie stanowią:

- budowa programu ubezpieczeniowego, (organizacja ochrony ubezpieczeniowej)
- analiza dotychczasowego stanu ubezpieczeń,
- szkolenia, informacje o rynku ubezpieczeniowym.

Z wywiadów wynikało, iż co ciekawe, tendencją do obudowywania właściwej usługi usługami dodatkowymi mają przede wszystkim mali brokerzy. Średnie i duże firmy brokerskie są bardziej zainteresowane masą obsługiwanych klientów, niż kompleksowym zaspokojeniem ich potrzeb ubezpieczeniowych.

Jak można wyróżnić się na rynku pośrednictwa ubezpieczeniowego?

Respondenci wskazywali najczęściej na:

- 1) pojawienie się na danym rynku jako pierwszy podmiot oferujący działalność brokerską,
- 2) oferowanie lepszej usługi od konkurencji,

- 3) działania promocyjne (reklamy),
- 4) wyróżniającą nazwę.

Większość przedstawicieli firm brokerskich w swojej praktyce stosuje oferowanie lepszej usługi (bardziej kompleksowej, tańszej) oraz ewentualnie nazwę. Brokerzy prowadzący działalność gospodarczą wręcz podkreślali istotności ich nazwiska w kształtowaniu wizerunku całej firmy. Mówili o przywiązaniu klienta i jego zaufaniu względem konkretnej, kompetentnej osoby.

Bardzo skuteczną metodą wyróżnienia się jest bycie pierwszym brokerem na danym rynku. Strategia taka była skuteczna według respondentów jeszcze 3-4 lata temu. W tej chwili, ze względu na dość dużą liczbę podmiotów brokerskich jest raczej niemożliwa do stosowania, chyba że w mniejszych miejscowościach.

Najmniej uznania jako sposób na wyróżnienie zdobyły działania promocyjne. Wskazywano, że jest to najbardziej kosztowny sposób i najmniej precyzyjny, gdyż usługi brokerskie są świadczone bezpośrednio klientowi, mają indywidualny charakter, wymagają wysoce specjalistycznej wiedzy.

Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego jest rzeczą trudną. Szczególnie, jeśli przedsiębiorstwo działa w warunkach nasilającej się konkurencji i dojrzałego rynku. Niemniej jednak to właśnie wizerunek stanowi najczęściej podstawę do trwałego wyróżnienia się na rynku, tworzenia więzi z coraz bardziej wymagającymi klientami, budowy zaufania.

W przypadku pośredników ubezpieczeniowych droga do świadomego kształtowania wizerunku jest jeszcze daleka. Zdają oni sobie jednak sprawę, iż bez pozytywnego wizerunku w otoczeniu ich firmy przestałyby istnieć. Nie wykorzystują zbyt wiele instrumentów kształtowania wizerunku, nie planują żadnych działań, ale są świadomi konieczności ich podjęcia w przyszłości. Wiedzą, że wizerunek powinien być rezultatem działań przedsiębiorstwa. Działań spójnych i dobrze opracowanych.

### **Spis literatury**

1. Baker J., The role of the environment in marketing services: the consumer perspective, w: The services Challenge: Integrating for Competitive Advantage, AMA, Chicago 1987
2. Balmer J.M.T., Corporate Identity and The Advent of Corporate Marketing, "Journal of

- Marketing Management”, 1998, nr 14, s. 963-996
3. Balmer J.M.T., Soenen G. B., The ACID Test of Corporate Identity Management, “Journal of Marketing Management”, 1999, nr 15, s. 69-92
  4. Barich H., Kotler Ph., A framework for marketing image management, “Sloan Management Review”, 1991, Winter, s. 94-104
  5. Bernstein D., Company image and reality: A critique of corporate communications, Cassell Education, London 1996
  6. Bitner M., Servicescapes: the impact of physical surroundings on customer and employees, “Journal of Marketing”, vol.56 s. 57-71
  7. Cheney G., Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities, University of South Carolina Press, Columbia 1991
  8. Cornelissen J., Harris P., The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems And Prospects, “Journal of Marketing Management”, 2001, nr 17, s. 49-71
  9. Dichter E., What’s in an image, “Journal of Consumer Marketing”, 1985, Vol. 2 nr 1, s. 75-81
  10. Dowling G. R., Measuring corporate images: a review of alternative approaches, “Journal of Business Research”, 1988, vol. 17, s. 27-34
  11. Gawlas C., Mikulski R., *Ustawa o działalności ubezpieczeniowej 2. wydanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001
  12. Hart c., The power of unconditional service guarantees, “Harvard Business Review”, 1988, vol. 66, s. 54-62
  13. <http://www.polbrokers.org.pl>
  14. Kennedy S.H., Nurturing corporate image, „European Journal of Marketing”, 1977, vol.11 nr 3, s.120-164
  15. Królikowska J., Rynek brokerski w Polsce, Ogma, Warszawa 2001
  16. LeBlanc G., Nguyen N., Cues used by customers evaluating corporate image in service firms, “International Journal of Service Industry Management”, 1996, Vol. 7 Issue 2, s. 48-56
  17. MacInnis D.J., Price L.L., The role of imagery in information processing: review and extensions, “Journal of Consumer Research”, 1987, Vol. 13, s. 473-91
  18. Marzilliano N., Managing the Corporate Image and Identity: A Borderline Between Fiction and Reality, “International Studies of Management and Organization”

1998, nr 28, s.3-11

19. Olins W., *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Design Council, London 1978
20. Olins W., *Corporate Identity: Making Strategy Visible Through Design*, Thmaes and Hudson, London 1989
21. Schmitt A., Simonson A., *Estetyka w marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999
22. Solomon M., Packaging the service provider, "Services Industries Journal", 1985, vol. 5, s. 64-71
23. Stuart H., Kerr G., Marketing communication and corporate identity: are they integrated?, "Journal of Marketing Communications", 1999, nr 5 s. 169-179
24. Tkaczyk J., Rachwalska J, Wszystko jest obrazem, „Marketingi Rynek” nr 5/97, s.5-9
25. Van Riel C. B. M., Balmer J. M. T., Corporate identity: the concept, its measurement and management, "European Journal of Marketing", 1997, nr 31, s. 340-355