instytutlotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 24

marketing instytucji naukowych i badawczych

nr 2(24)/2017

research for future

eISSN 2353-8414
pISSN 2353-8503
czerwiec 2017

WIZERUNEK INSTYTUCJI BADAWCZEJ JAKO ISTOTNY ELEMENT W KSZTAŁTOWANIU POZIOMU KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI

Open Access

WIZERUNEK INSTYTUCJI BADAWCZEJ JAKO ISTOTNY ELEMENT W KSZTAŁTOWANIU POZIOMU KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI

THE IMAGE OF A RESEARCH INSTITUTION AS AN IMPORTANT ELEMENT IN SHAPING THE LEVEL OF COMPETITIVENESS OF THE ORGANISATION

mgr inż. Witold Świeczak
Instytut Lotnictwa, Polska
e-mail: witold.swieczak@ilot.edu.pl
DOI: 10.14611/minib.24.06.2017.03

Streszczenie

Zasadniczym celem publikacji jest zdefiniowanie czynników i procesów, które mają wpływ na efektywny przebieg działań podejmowanych wokół budowania pozytywnego wizerunku organizacji. Opracowanie porusza kluczowe aspekty tego zagadnienia. Coraz powszechniej we wnioskach z kolejnych badań pojawia się diagnoza, że odbiorca w swoich decyzjach zakupowych kieruje się opinią na temat danego produktu czy usługi, jaka dociera do niego wszystkimi dostępnymi kanałami dystrybucji treści. Te same badania potwierdzają także fakt, że integralną cechą gospodarki opartej na wiedzy jest stopień udziału aktywów niematerialnych w kształtowaniu pozycji organizacji (marka, reputacja). Niezahamowany przyrost konkurencji powoduje, że do odbiorców generowana jest coraz większa oferta reklamowa efektem czego pojawia się większy niż dotychczas problem wyróżnienia organizacji na tle innych graczy obecnych na rynku. Sposobem na zaakcentowania obecności organizacji w zmieniającym się otoczeniu są działania w kierunku tworzenia jej pozytywnego wizerunku i kształtowania korzystnych (wartościowych) opinii o organizacji. Dobór odpowiedniej koncepcji wizerunkowej do stale zmieniającego się otoczenia biznesowego w zakresie konkurowania czy upodobań odbiorców wymaga efektywnej reakcji na ich doświadczenia zarówno te w wymiarze poznawczym, emocjonalnym czy behawioralnym. W przypadku gdy są one pozytywne, przyczyniają się do budowania korzystnego nastawienia odbiorców, a to z kolei staje się bodźcem w kształtowaniu dobrego wizerunku organizacji.

Słowa kluczowe: organizacja, wizerunek organizacji, tożsamość organizacji, tożsamość korporacyjna, reputacja, zarządzanie wizerunkiem, marka, konkurencyjność organizacji, minib

.

Summary

The primary objective of the publication is defining the factors and processes affecting the efficient course of actions undertaken around building a positive image of the organisation. The study raises key aspects of this issue. The diagnosis providing that the recipient is guided in his/her purchasing decisions by the opinions about a given product or service that reach them through all the available content distribution channels is appearing increasingly often in subsequent study findings. The same studies have also confirmed that an inherent feature of a knowledge-based economy is the level of the intangible asset share as regards determining the position of an organisation (brand, reputation). The unbridled increase in competition has led to the generation of a growing volume of advertising offers for buyers, as a result of which standing out among other market players has now become more of an issue. One of the ways to enhance an organisation's presence in a changing environment includes measures promoting its positive image creation and shaping of favourable (valuable) opinions about it. The selection of the appropriate image concept to a constantly changing business environment in terms of competing or consumer preferences requires an effective response to their experiences in the cognitive, emotional and behavioural dimensions. If they are positive, they will contribute to building a favourable mindset among consumers, which in turn will facilitate the formation of a positive image of the organisation.

Keywords: organisation, image of an organisation, identity of an organisation, corporate identity, reputation, image management, brand, competitiveness of an organisation, minib

Wprowadzenie

W czasach coraz większej konkurencji rynkowej każda organizacja chcąc się w tym nasyceniu wyróżnić, musi dbać o swój wizerunek. Bowiem zaangażowanie włożone w jego stworzenie i utrzymywanie na odpowiednim poziomie przyczynia się do zajęcia należytego miejsca w świadomości klientów, pracowników i środowiska biznesowego.

Wyróżniający się i zgodny z przyjętą strategią biznesową wizerunek organizacji ułatwia sprzedaż, sprzyja generowaniu wysokiego wskaźnika rentowności i stwarza możliwości rozwoju na nowe oferty, nowe grupy klientów i rynki. Dlatego pielęgnowanie wizerunku stanowi istotny element na drodze efektywnego zarządzania instytucją badawczą.

W opinii Anthony Davisa — wizerunek to złożona intelektualna lub zmysłowa interpretacja, sposób postrzegania kogoś lub czegoś, wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobrażonych, uwarunkowany wrażeniami, przekonaniami, ideami i emocjami.

Krystyna Wojcik w publikacji „Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem" określa wizerunek mianem opinii, jaką o organizacji i jej działaniach ma otoczenie. Wizerunek jest obrazem przedsiębiorstwa w umysłach ludzi. Obraz ten jest oparty na różnorodnych, związanych z przedsiębiorstwem ocenach, doświadczeniach, wyobrażeniach, poglądach i oczekiwaniach.

Znaczna część definicji opisuje wizerunek organizacji jako coś co stanowi jej zewnętrzny obraz, kreowany w świadomości odbiorców. Stąd za jedyny desygnat wizerunku organizacji można uznać umysł nabywcy pełniący dwie funkcje — świadomą, którą charakteryzuje pragmatyczna analiza cech oferty gdzie o wyborze decydują dwa czynniki: koszty i korzyści; oraz nieuświadomioną, oscylującą wokół korzyści rozpatrywanych w aspekcie niematerialnym skupionych w obszarze doświadczeń czy emocji. Koncepcja marketingu doświadczeń opisująca zarówno procesy empiryczne jak i emocjonalne umożliwia powiązanie obu perspektyw analiz.

W działalności marketingowej wizerunek odgrywa bardzo istotną rolę. Kształtuje podejście do tworzonych koncepcji. Jest ściśle związany z przyjętym modelem biznesowym, który zawiera istotne elementy, wartości prezentowane przez organizację w ofercie skierowanej do klienta. Rodzaj tych elementów jest uzależniony od nastawienia klientów. Te z nich, które mają

wpływ na renomę organizacji, powinny być ze względu na wizerunek najbardziej podkreślane i eksponowane. Każda oferta zawiera określone składniki (czynniki) funkcjonalne (liczba kontrahentów, sprzedanych produktów czy usług). Najważniejsze, niezbędne w procesie kształtowania jakości marki są składniki autoekspresyjne (emocjonalne) stanowiące ocenę konsumencką. Czynnik emocjonalny przedstawia się w postawach i odczuciach otocznia w stosunku do organizacji, jego osobistych z nią doświadczeń lub pozyskanych informacji mających nierzadko związek z czynnikami funkcjonalnymi. Zadaniem marketingu jest podejmowanie działań w kierunku kształtowania odpowiedniego wizerunku zarówno ofert, jak i samej instytucji. Dobór narzędzi i metody tych działań mogą być różne w zależności od wizerunkowego celu organizacji. Ponadto mając na uwadze obciążenie konkurencyjne, i jeśli rozpatrujemy pojęcie wizerunku przez pryzmat odbioru organizacji przez konsumenta, zrozumiałe staje się, że budowanie marketingu bez wizerunku nie jest łatwe. Co prawda nie niemożliwe, ale wysoce kosztowne, pochłaniające znacznie więcej czasu. Jest także niestabilne. Pochodną źle wypracowanego wizerunku organizacji będzie w pierwszej kolejności nieskuteczny marketing, a co za tym idzie deficyt handlowy i niezrealizowane założenia biznesowe.

Według Piotra Masiukiewicza, wiarygodność firm i odpowiadający im poziom zaufania interesariuszy stanowią ich cenną wartość niematerialną, wspomagającą konkurencyjność na rynku. Firmy, które rozumieją tę zależności, budują swoją wiarygodność i umacniają w ten sposób zaufanie klientów. Ważne znaczenie w budowaniu wiarygodności organizacji mają instrumenty marketingowe, tworzące wizerunek firmy.

Z racji tego, że organizacja nie ma bezpośredniego wpływu na zewnętrzy obraz, w procesie zarządzania wizerunkiem powinna wziąć pod uwagę takie czynniki, jak: tożsamość korporacyjna, reputacja, oferta usługowa, środowisko i personel kontaktowy.

Tożsamość organizacji

Bardzo często pojęcie wizerunku organizacji jest traktowane na równi z tożsamością. To błąd. Pomimo tego, że oba pojęcia są ze sobą powiązane, pełnią całkowicie odrębne funkcje.

Tożsamość to sposób, w jaki organizacja sama identyfikuje się i wyróżnia na tle otoczenia.

Według Jana W. Wiktora tożsamość stanowi kompleksowy, własny obraz, jaki przedsiębiorstwo zamierza przekazać na rynek w procesie komunikacji. Natomiast wizerunek stanowi odbicie tożsamości przedsiębiorstwa w świadomości odbiorców przekazu.

Podstawą tożsamości organizacji jest identyfikacja wizualna (*visual identity*), na którą składają się: nazwa handlowa, logo i symbole firmowe, charakterystyczna kolorystyka organizacji i typografia. W zakres tożsamości wpisać należy także obszary niewizualne, uwzględniające:

- postawę (*corporate attitude*) — obejmującą filozofię i misję organizacji,
- system zachowań (*corporate behaviour*) — wyznaczony przez formy działania instytucji,
- system komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym (*corporate communication*).

Komunikaty marketingowe przesyłane klientom w formie pisemnej — oferty technologiczne o charakterze handlowym, raporty na temat osiągnięć, zawierające uzasadnienie planów badań i nakładów na ich realizacje, powinny być zgodne z identyfikacją wizualną instytucji. Docierają one wielokrotnie do klienta, przez co oddziałują na niego bezpośrednio, stając się rozpoznawalną wizytówką instytucji badawczej, pracującą na rozpoznawanie danej marki na rynku.

Dla Jerzego Altkorna: tożsamość manifestuje się w otoczeniu ujednoliconymi wzorcami postępowania i wzorcami komunikacyjnymi wyrażającymi filozofię instytucji. Jej składową jest tożsamość wizualna, rozumiana jako swoisty kod optyczny i estetyczny, umożliwiający przekazywanie informacji (sygnałów) na jakich organizacji najbardziej zależy, to znaczy takich, które budują bądź utrwalają jej dobry wizerunek w otoczeniu.

Tożsamość organizacji to nie tylko przyjęta nazwa i symbolika, to przede wszystkim, oparta na przyjętym systemie wartości, osobowość i zasady postępowania. To prezentowane odbiorcy przy użyciu odpowiednich szablonów komunikacyjnych: określona strategia i inicjatywa. W opracowywaniu wizerunku organizacje ograniczają się jedynie do systemu identyfikacji wizualno-werbalnej. Poświęcając znaczną część uwagi na stworzeniu barwne-

go logo, czytelnej nazwy, realizują te działania w oparciu o własną estetykę zapominając o dopasowaniu sfery symbolicznej do strategii biznesowej. Ważnym jest, aby zarówno wygląd, jak i oznakowanie wszystkich składowych działalności instytucji badawczej wpisane były w system prezentacji i kultury organizacyjnej. Tworząc obraz organizacji można pokusić się na porównanie jej do ludzkiego ciała, w którym umysł to misja, wizja czy strategia organizacji, dusza to struktura organizacyjna, głos to komunikacja, a wszystkie te elementy wzajemnie na siebie oddziałują.

Jeśli tożsamość jest strategią, a wizerunek to kontekst tej strategii obecny w świadomości odbiorców, to drogą prowadzącą do stanu całkowitego zsynchronizowania wizerunku z tożsamością będzie pozycjonowanie. Pozycjonowanie jest działaniem zmierzającym do tworzenia oferty i takiego obrazu, które wywoła niezatarte wrażenie w świadomości odbiorców i zajmie w niej ważne miejsce. Celem pozycjonowania jest wyznaczenie i rozpowszechnienie oryginalnych akcentów, które pozwolą wyróżnić przekaz w otoczeniu konkurencji, spowodować zainteresowanie, następnie zakup i zaufanie a także pozwolą wywołać skojarzenia na poziomie zgodnym z ukształtowaną tożsamością pożądaną.

Wizerunek organizacji

O ile sposób, w jaki menadżerowie odbierają markę organizacji, jej cechy, korzyści, jakie dostarcza i wartości, jakie reprezentuje, określa tożsamość rzeczywistą, o tyle jej pożądany odpowiednik prezentuje stan, jaki ci sami menadżerowie chcieliby osiągnąć. Nawiązuje do ich planów, celów i ambicji dotyczących marki. Z kolei wizerunek to utrwalony obraz organizacji w świadomości odbiorców. Organizacje prowadząc działania zmierzające do ukształtowania u odbiorców ściśle określonych skojarzeń względem marki tworzą wizerunek pożądany które nierzadko różnią się od zakładanego obrazu. Odbiorcy rejestrując obraz inny od założonego przez organizacje tworzą wizerunek rzeczywisty.

W świadomości odbiorców mogą istnieć określone różnice pomiędzy wizerunkiem pożądanym a wizerunkiem rzeczywistym organizacji. Źródłem tych różnic jest wpływ (ingerencja) czynników otoczenia marketingowego organizacji w wizerunek pożądany. Eksperci przeprowadzający badania z zakresu satysfakcji konsumenckiej wskazują, że sprzeczną, nie-

rzadko nieprawdziwą ocenę organizacji przez klientów należy uważać jako autentyczną i racjonalną, bowiem to właśnie w oparciu o ten osąd nabywcy kształtują wizerunek instytucji badawczej i na jego podstawie dokonują wyboru ofert.

Stan idealny organizacji to taki, w którym wizerunek rzeczywisty jest odbiciem wizerunku pożądanego organizacji.

Niestety, w praktyce częściej spotykamy się z brakiem harmonii w tej kwestii. Stan taki ma miejsce gdy występuje:

- brak odpowiedniego dostosowania cech organizacji do oczekiwań klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- nieefektywny sposób komunikowania się z otoczeniem,
- brak spójności pomiędzy tym, co organizacja zakłada, a tym co w rzeczywistości prezentuje,
- brak czynnego zaangażowania pracowników w proces tworzenia wizerunku instytucji badawczej,
- nieprzychylne nastawienie klientów i pracowników spowodowane doświadczeniami jakie miały miejsce w przeszłości.

Skuteczność procesu kształtowania wizerunku zbliżonego do planowanego jest 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.

Działania podejmowane w zakresie zarządzania marketingowego w obszarze kształtowania wizerunku instytucji badawczej a także marki odzwierciedlają zasadnicze analogie zarówno na etapie planowania, organizowania, koordynowania i kontroli. W procesie analizy wizerunku organizacji oraz pozycji marki na rynku stosuje się te same mechanizmy i techniki badań (monitoring prasy, metody projekcyjne, testy skojarzeń słownych, uzupełnienia zdań, rysunkowy collage, a także techniki brand party, bubbles diagram, brandsights-core, PCD — perceptual circle diagram), z kolei pomiar odbywa się z wykorzystaniem tych samych narzędzi pomiarowych, np.: pamięć wspomagana — respondent wybiera markę/instytucję z prezentowanej listy; pamięć spontaniczna — respondent sam przypomina sobie nazwę marki/instytucji, gdy jest podana kategoria wyrobów. Na płaszczyź-

nie działań podejmowanych w obszarze komunikacji istotne znaczenie tak w procesie kształtowania wizerunku organizacji, jak i samej marki ma public relations oraz reklama.

Zasadniczym celem każdej organizacji powinno być stworzenie takiego wizerunku, który odpowiadałby obowiązującej sytuacji rynkowej i był zgodny z jej wizją. Żeby temu sprostać należy stale analizować sytuację, mieć opracowany i wprowadzony plan działania oraz system kontrolowania przyjętych rozwiązań.

Współpraca

Misją każdej organizacji bez względu na rodzaj prowadzonej działalności jest rozwój. Organizacje nie działają przy tym samodzielnie. Nieustannie ewoluujący rynek powoduje, że aby osiągnąć sukces trzeba współpracować. Nie każda organizacja jest w stanie stworzyć i dostarczyć produkt czy usługę działając całkowicie samodzielnie, inne nie potrafią stawić czoła w konfrontacji z nowymi technologiami.

Wyróżnić można trzy główne czynniki nawiązywania współpracy pomiędzy organizacjami:

- obecnie znaczna część umiejętności i zasobów niezbędnych organizacji do osiągniecia sukcesu funkcjonuje poza jej granicami i poza bezpośrednią kontrolą zarządu,
- po to by maksymalnie wykorzystać pojawiające się możliwości, instytucje badawcze muszą być przygotowane na tworzenie, kształtowanie i utrzymanie szerokiego wachlarza aliansów strategicznych,
- zasadniczym celem współpracy jest dążenie do osiągnięcia efektu synergii — poprzez współdziałanie z innymi podmiotami możliwe staje zwiększenie zasięgu rynkowego i osiągniecie sukcesu.

Model biznesowy przyjęty przez organizację jako ogólna koncepcja prowadzenia działalności określa zasady prowadzenia biznesu we wszystkich jego obszarach w tym w obszarze innowacyjności i konkurencyjności. Zawiera opis czynników mających wpływ na kształtowanie wartości organizacji w tym poziomu konkurencyjności poprzez opis wartości oferowanej grupie docelowej, posiadanych zasobów, podejmowanych działań czy relacji z partnerami.

Konkurencyjność organizacji

Jak trafnie opisuje w publikacji „Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy" Iwona Skowronek: konkurowanie współcześnie przenosi się na wyższy poziom, przekraczający wymiar samej usługi i obejmujący sferę doznań nabywcy w każdej fazie relacji z firmą. Doświadczenia klienta obejmują całokształt wrażeń wywołanych kontaktami z firmą i powstają na podstawie analizy kognitywnej i emocjonalnej bodźców marketingowych. Żadna organizacja nie może uniknąć powstawania doświadczeń swoich klientów, każda może natomiast świadomie te doświadczenia kształtować. Wykorzystanie marketingu doświadczeń w strategiach organizacji stanowi nie tylko wielkie wyzwanie, ale i szansę dla firm w zakresie budowania korzystnego wizerunku.

Aby utrzymać zakładaną pozycję na rynku, odpowiednią dla sektora prowadzonej działalności i w celu generowania lepszych wyników należy zwrócić uwagę na trzy zasadnicze strategie konkurowania:

1. wiodącą pozycję pod względem kosztów całkowitych (przywództwo kosztowe),
2. zróżnicowanie (dywersyfikacja),
3. koncentrację (większa skala działań wyspecjalizowanych).

We wszystkich wymienionych strategiach sposób osiągania przewagi konkurencyjnej jest zgoła różny. Zdefiniowanie strategii konkurowania pokazuje, że dla uzyskania pozytywnych efektów podjętych działań ważne jest skupienie uwagi na tym detalu czy obszarze, w którym tkwi duży potencjał konkurencyjności dla organizacji, ponieważ aktywność we wszystkich trzech obszarach i utrzymanie pozycji lidera jest raczej niemożliwe. W obecnych czasach organizacje, aby w sposób znaczący wyróżnić swoją obecność na rynku, zmuszone są tworzyć swoją przewagę konkurencyjną, wykorzystując do tego celu śmiałe rozwiązania. Oprócz prezentacji powszechnych atrybutów oferowanych produktów czy usług, coraz bardziej istotny staje się wizerunek organizacji.

Nieodłączną cechą współczesnej gospodarki jest zmiana dlatego modele konkurowania także podlegają zmianom. Jeśli do niedawna niektóre paradygmaty były efektywne nie znaczy, że ich zastosowanie w obecnych wa-

runkach przyniesie zakładane rezultaty. Wypracowanie i zachowanie przewagi konkurencyjnej na coraz bardziej konkurencyjnym i niestabilnym rynku nie należy do łatwych zadań. Zaakcentowanie obecności instytucji badawczej na rynku wymaga poszerzenia oferty o nowe wartości, którymi coraz powszechniej są składniki niematerialne, takie jak: marka, reputacja, wartość doświadczeń czy poziom relacji. Obecnie zasób wartości niematerialnych stanowi istotne narzędzie w procesie konkurowania instytucji badawczych, a z racji tego, że aktywa te trudno skopiować, mogą chronić organizację przed konkurencją zewnętrzną. W sytuacji zaawansowanych procesów globalizacyjnych ma to niebagatelne znaczenie.

Przy nieustannym procesie zmian zachodzących w środowisku biznesu stworzenie właściwej strategii wizerunkowej, która uwzględnia emocjonalne oczekiwania odbiorców jest nie tylko okazją na wyróżnienie instytucji na tle innych podmiotów, ale także koniecznością wprowadzenia jej w czasy ekonomii doświadczeń.

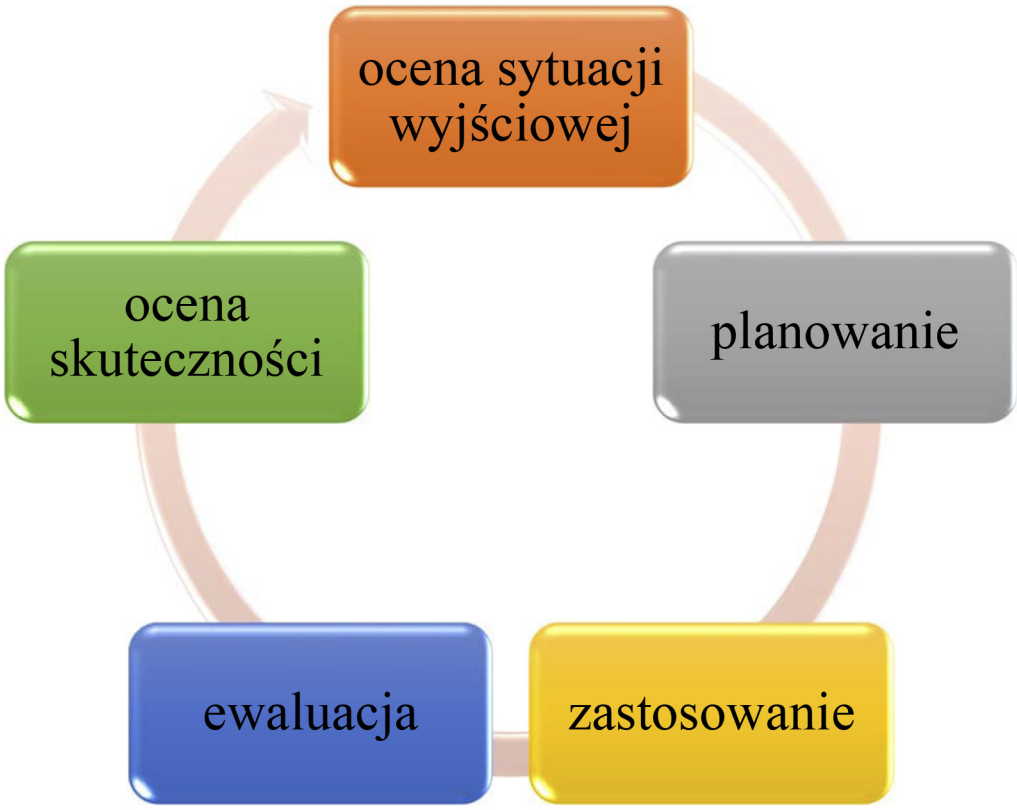
Kreowanie wizerunku instytucji badawczej

Przebieg procesu kreowania wizerunku organizacji ma charakter ciągły. W procesie tym ocena skuteczności podjętych działań stanowi punkt wyjścia na drodze do planowania i realizacji następnych działań.

Ocenę sytuacji wyjściowej przeprowadza się w oparciu o badania wstępne, których zadaniem jest określenie obecnego wizerunku organizacji oraz konkurencji, nastawienia i opinii odbiorców, narzędzi dystrybuowania przekazu oraz jego wpływu na odbiorców i wprowadzonej przez instytucję polityki rozwojowej, która powinna być zawarta w komunikacji wizerunkowej. Planowanie strategiczne można zaś scharakteryzować, jako uporządkowany proces podejmowania decyzji, dzięki któremu buduje się oczekiwany wizerunek organizacji i ustala metody jego wypracowania. Proces planowania można podzielić na kilka etapów:

1. określenie celów operacyjnych w oparciu o przyjęte cele strategiczne,
2. określenie grup docelowych,
3. wyselekcjonowanie odpowiednich narzędzi zarządzania wizerunkiem
4. określenie wielkości środków (nakładów), dzięki którym możliwa stanie realizacja planowanych działań.

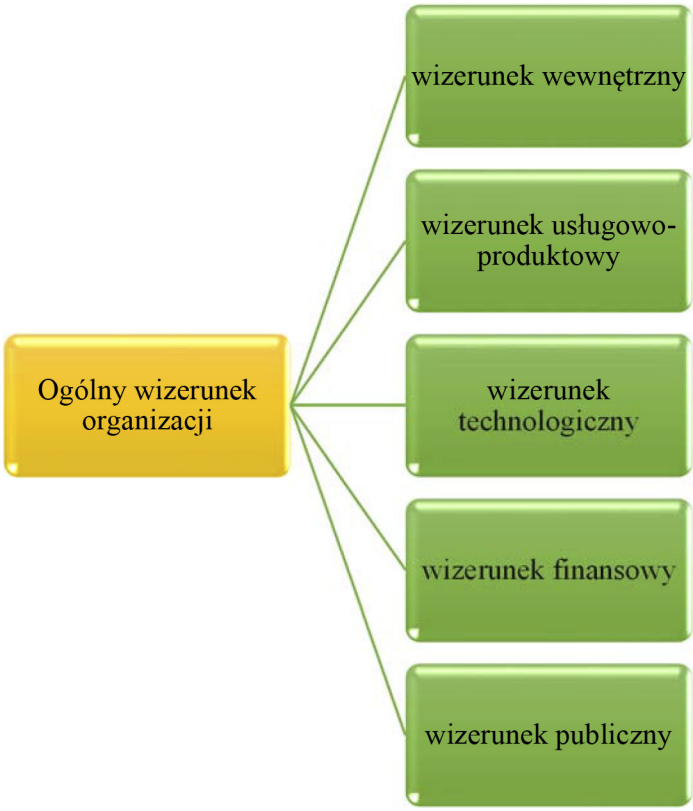
Rysunek 1. **Proces kreowania wizerunku**



Źródło: Opracowanie własne na postawie: Katarzyna Majchrzak. *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Przed przystąpieniem do procesu tworzenia odpowiedniego wizerunku organizacji należy przeprowadzić analizę strategicznych celów organizacji ujętych w przyjętej misji i wizji rozwoju. W analizie tej trzeba mieć świadomość, że na ogólny wizerunek organizacji składa się kilka wizerunków (czynników) pośrednich, w skład których wchodzą elementy przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. **Składowe wizerunku ogólnego organizacji**

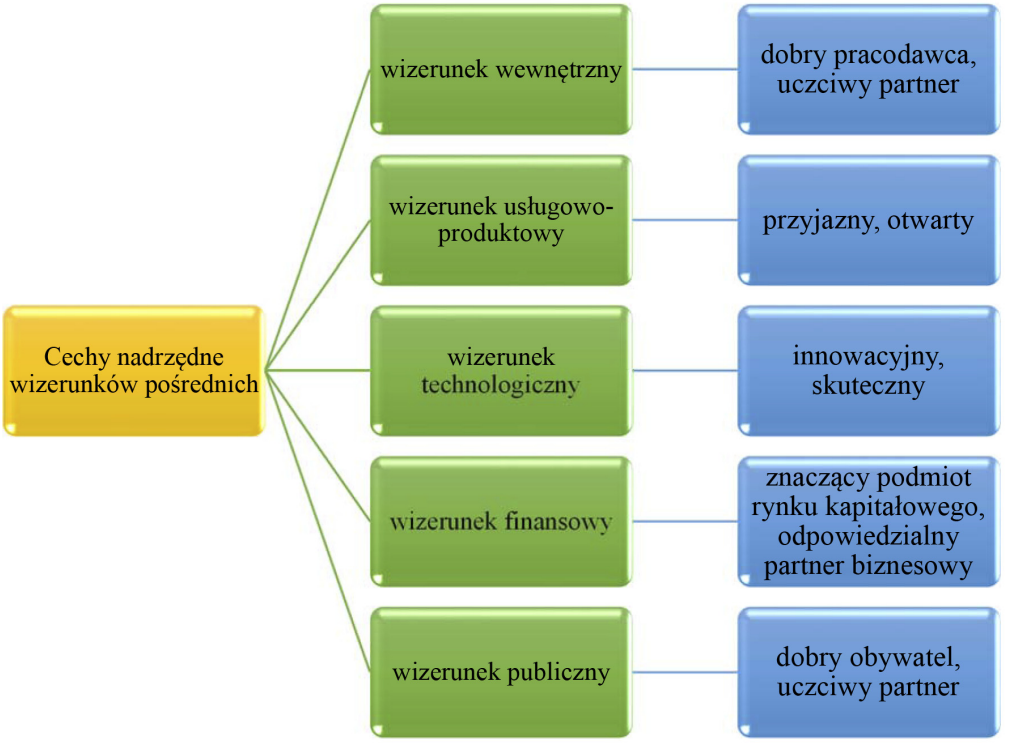


Źródło: Opracowanie własne na postawie: Katarzyna Majchrzak. *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

W kolejnym etapie procesu kształtowania wizerunku ogólnego dla każdego z wymienionych wizerunków pośrednich należy wytyczyć zasadnicze cechy, które charakteryzują organizację w sposób zgodny z jej osobowością (tożsamością) korporacyjną. Rysunek 3 przedstawia schemat cech nadrzędnych wizerunków pośrednich. Spośród pokaźnej liczby cech dla każdego wizerunku pośredniego należy wybrać maksymalnie trzy cechy nadrzędne. Ważne jest, aby na tym etapie kształtować rzeczywisty, przejrzysty wizerunek organizacji, pozbawiony fałszywych cech. Odbiorca z czasem wychwyci fałsz przez co organizacja utraci wiarygodność. Jeśli stworzony

wizerunek jest odzwierciedleniem rzeczywistego obrazu organizacji, zmniejsza to możliwość jego deformacji, a zarazem zwiększa efektywność w jego tworzeniu (kreowaniu). Jednolite przedstawienie wizerunków pośrednich umożliwia bowiem stworzenie jednolitego wizerunku ogólnego (masowego) i pozyskanie pozytywnej oceny grupy odbiorców.

Rysunek 3. **Cechy nadrzędne wizerunków pośrednich**

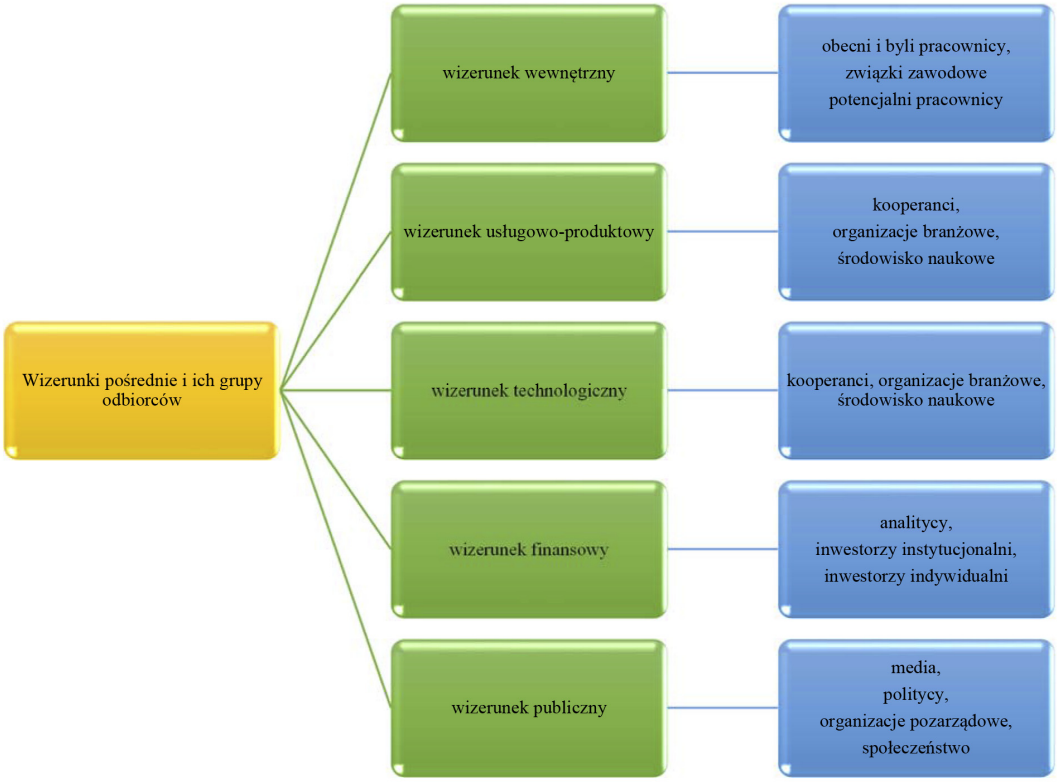


Źródło: Opracowanie własne na postawie: Katarzyna Majchrzak. *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Następnym etapem w procesie tworzenia wizerunku organizacji jest zdefiniowanie grup odbiorców. Przed przystąpieniem do działania należy odpowiedzieć na pytania: kto stanowi odbiorcę, jakie ma znaczenie dla organizacji, jaki wpływ wywiera lub wywierać będzie na jej funkcjonowanie? Na rysunku 4 przedstawiono wizerunki pośrednie i ich grupy odbiorców. Powszechna jeszcze do niedawna strategia, w której wszelkie wysiłki kon-

centruje się wyłącznie na wpływowych odbiorcach, a tym samym bagatelizuje się potrzeby pozostałych grup, zdaje się być przebrzmiała. Powodem tego stanu rzeczy jest rozwój społeczeństwa zinformatyzowanego. Możliwości wpływu tego społeczeństwa są nieporównywalnie większe, przy wykorzystaniu sieci komputerowej tworzy globalny, swobodny i ogólnodostępny system wymiany informacji. Odbiorcy przez swoją wielowarstwowość, zmienność punktu relacji w stosunku do organizacji mogą należeć do więcej niż jednej grupy, będąc przy tym zarówno akcjonariuszem, jak i członkiem lokalnej społeczności, czy też pełnić rolę zarówno pracownika. jak i klienta, itd. Zmienność relacji powoduje zwiększenie ich siły oddziaływania i znaczenia dla organizacji, dlatego na tym etapie realizacji procesu nie powinna być zlekceważona żadna wyodrębniona grupa odbiorców.

Rysunek 4. **Wizerunki pośrednie a grupy odbiorców**



Źródło: Opracowanie własne na postawie: Katarzyna Majchrzak. *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Kiedy cele i grupy odbiorców zostały zdefiniowane, następuje etap wyboru narzędzi, które umożliwią kontakt z tymi grupami. W tym celu dla każdego wizerunku pośredniego należy dobrać taki zestaw narzędzi, które będą pomocne w realizacji działań związanych z kształtowaniem wizerunku organizacji.

Dobór przykładowych narzędzi wykorzystywanych w procesie tworzenia wizerunków pośrednich:

Wizerunek wewnętrzny:

- media wewnętrzne: intranet, telewizja wewnętrzna, prezentacje,
- sponsoring: imprezy pracownicze, wydarzenia jubileuszowe, imprezy integracyjne,
- komunikacja dwustronna: spotkania z zarządem i pomiędzy działami,
- skrzynki wniosków i opinii.

Wizerunek usługowy/produktowy:

- kampanie reklamowe,
- akcje promocyjne,
- kampanie informacyjne,
- artykuły sponsorowane.

Wizerunek technologiczny:

- kontakty bezpośrednie: spotkania nieformalne, dni otwarte, targi, wystawy, seminaria, warsztaty i wykłady,
- raporty środowiskowe.

Wizerunek finansowy;

- raporty,
- wywiady,
- road shows.

Wizerunek publiczny:

- działalność charytatywna,
- sponsoring, darowizny,
- lobbing,
- włączenie się w życie społeczności, w której funkcjonuje organizacja, np. poprzez organizacje pozarządowe.

Na potrzeby uzyskania zakładanych pozycji marki tworzone są programy wspomagające procesy pośrednie kreowania wizerunku. Wykreowany przez program wizerunek może przybierać różny charakter i przedstawiać organizację, np. jako lidera danej branży, podmiot odpowiedzialny za środowisko naturalne, zaufanego obywatela.

Proces kreowania wizerunku każdej organizacji jest procesem nierzadko żmudnym i długotrwałym, jedno niewłaściwie działanie może zaprzepaścić wieloletni nakład pracy i w rezultacie przynieść efekt odwrotny od założonego. Ze względu na swój delikatny charakter proces odbudowy osłabionego wizerunku może trwać wiele lat. Jednakże utrzymanie go na odpowiednim poziomie zakłada długotrwałą perspektywę sukcesu. Dlatego w oparciu o szeroki wachlarz zalet tworzy się odpowiednie programy o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, które są pomocne na drodze kreowania oczekiwanego wizerunku, a w dalszej perspektywie ugruntowania silnej reputacji. Programy wykorzystywane wewnątrz organizacji odwołują się do dwóch zasadniczych segmentów, które w istotny sposób wpływają na reputacje korporacji, a są nimi: jakość produktów i organizacyjna integracja. Prowadzenie właściwej polityki zarządzania jakością informuje pracowników o pozycji organizacji w relacjach z klientami, uświadamia pracowników, jaką rangę posiada organizacja i na ile odpowiedzialna jest za własną ofertę. Rolą programów zewnętrznych jest natomiast wykreowanie wizerunku, który pomoże organizacji w nawiązaniu pozytywnych relacji z odbiorcami.

O pewnego czasu dynamicznie rozwija się panel usług, którego działania skupione są wokół sztucznego kreowania wizerunku organizacji w sieci internetowej (*complaint remover*, *remover your name*, *reputation defender*). Rozwiązania te polegają na tworzeniu dużej ilości pozytywnych treści na temat organizacji oraz ewentualnym usuwaniu z sieci informacji negatywnych. Dzięki tym działaniom możliwe staje się stosunkowo szyb-

kie kreowanie wizerunku organizacji, jednak nierzadko dochodzi do prezentacji jej nierzeczywistego stanu, co z czasem może okazać się dla organizacji szkodliwe.

Budowanie tożsamości korporacyjnej

Istotnym założeniem w budowaniu tożsamości korporacyjnej jest połączenie wszystkich elementów, które wchodzą w skład organizacji, również w wymiarze komunikowanej tożsamości korporacyjnej. Stworzenie jednolitej tożsamości w obszarze organizacji pozwala ukazywać (komunikować) jej przejrzysty i autentyczny organizm, co umożliwia czytelniejsze postrzeganie składowych organizacji tworzących (odzwierciedlających) jej kompetencje i potencjał.

Silna tożsamość korporacyjna ma istotne znaczenie dla procesów wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Wewnątrz organizacji intensyfikuje procesy konsolidacyjne, dzięki czemu wzrasta świadomość przynależności pracowników do struktur silnego i stabilnego podmiotu gospodarczego. W przestrzeni działalności rynkowej prezentuje silną, ugruntowaną pozycje odpowiedzialnego stratega z klarowną wizją rozwoju, przez co wpływa na tworzenie oczekiwanego wizerunku w kontekście całej organizacji, jak i jej poszczególnych elementów składowych. W obszarze perspektyw długoterminowych staje się klarownym potwierdzeniem potencjału organizacji.

Istotnym czynnikiem na drodze budowania jednolitej tożsamości korporacyjnej organizacji są tendencje i preferencje wyznaczone przez konkurencyjne organizacje tak krajowe, jak i zagraniczne. W celu efektywnego zachowania założonej pozycji rynkowej lub skutecznego jej poprawienia istotna staje się realizacja takich działań marketingowych i działań z obszaru komunikacji, które będą w stanie sprostać działaniom konkurencji.

Czynnikiem decydującym o wprowadzeniu jednolitej tożsamości korporacyjnej organizacji jest stworzenie przejrzystej struktury marek wewnątrz organizacji. Przejrzysta struktura marek powinna wskazywać zarówno miejsce, jak i znaczenie każdego z elementów składowych w przekroju całej organizacji. Optymalnym modelem, z punktu widzenia realizacji zakładanych celów konsolidacyjnych organizacji, porządkującym relacje pomiędzy elementami składowymi organizacji jest model monolityczny. Model ten za-

kłada zbudowanie pełnej i zgodnej tożsamości wszystkich elementów składowych, tworzących organizację zarówno na poziomie językowym (werbalnym), jak wizualnym. Na poziomie językowym działania w zakresie ujednolicenia nazewnictwa (nomenklatury) poszczególnych elementów składowych organizacji, zaś na poziomie wizualnym logo marki, są składnikami kształtującym tożsamość korporacyjną. Model monolityczny poprzez wyznaczanie drogi zmian istniejącej struktury marek, powinien być traktowany jako docelowy, który uzależnia dobór pośredniej wizji wdrożenia tożsamości wizualnej organizacji w obszarze jej poszczególnych elementów składowych.

Na każdym etapie wprowadzania nowej tożsamości korporacyjnej nie można zapominać o konieczności informowania pracowników o realizowanych w tym zakresie projektach. Oprócz działań na poziomie korporacyjnym bardzo ważne jest zaangażowanie w działania informacyjne pionów marketingu i public relations wszystkich elementów składowych organizacji. Czynnikiem technicznym warunkującym wdrożenie nowej tożsamości korporacyjnej jest ujednolicenie procedury w zakresie komunikacji wizualnej każdego z elementów składowych organizacji i opracowanie własnych systemów identyfikacji wizualnej, respektujące indywidualne interesy komunikacyjne poszczególnych elementów składowych organizacji.

Zagrożenia i działania niepożądane

Brak kontroli działań właściciela marki wokół jej wizerunku może okazać się zgubne dla organizacji. W następstwie braku koordynacji tych działań, marka oprócz zakładanego wizerunku staje się także elementem innych niechcianych wyobrażeń, skojarzeń. Źródła tego stanu nie należy szukać jedynie w błędach popełnionych na etapie określania marketingu mix. Błędy te mogą pojawić już na wcześniejszych etapach. A pojawiają się, gdy:

- organizacji powstaje kilka alternatywnych opcji tożsamości pożądanej. Wysoce niebezpieczna jest sytuacja, w której nad marką pracują różne działy i osoby, a ich działania są zgoła inne, w żaden sposób zharmonizowane. Każdy prezentuje i realizuje inną wizję. W konsekwencji działa-

nia takie prowadzą do schizofrenii wizerunkowej. Zmiany w ustalonych standardach, o ile nie są wywołane ważnymi okolicznościami, są niedopuszczalne. Każda nieprzemyślana ingerencja w raz przyjęte dyrektywy może spowodować dezorientację na rynku i zniszczyć wypracowany poziom znajomości wspomaganej marki. Modyfikacje w identyfikacji wizualnej mogą być uzasadnione jedynie przez tak istotne czynniki, jak: zmiany w zachowaniu organizacji konkurencyjnych, ewolucje gustów estetycznych klientów, pojawienie się na rynku licznych prób naśladownictwa, wprowadzenie nowych standardów jakościowych, zmiany własnościowe;

- istnieje jedna strategia tożsamości, jednak pozycjonowanie odbywa się warunkach niekontrolowanej dowolności działań w tym zakresie, realizowanych przez różne działy i osoby. W rezultacie podejmowane są wysiłki nad stworzeniem jednego wizerunku na różne, nierzadko wykluczające się sposoby. W świadomości odbiorców powstaje wizerunek rzeczywisty, na który złożyło się wiele czynników. W sytuacji, kiedy wizerunek ten jest zgodny z tożsamością pożądaną można uznać, że marka odniosła na tym etapie sukces. W przeciwnym razie konieczne jest podjęcie działań naprawczych. Punktem wyjścia do pozyskania wiedzy na ten temat jest sprzężenie zwrotne w formie badań marketingowych. Pozyskane w ten sposób informacje mają wpływ na postrzeganie marki przez menadżerów stając się przez to motorem dalszych działań w zakresie wyeksponowania jej cech, korzyści i wartości jakie reprezentuje (tożsamość rzeczywista). W celu uzyskania maksymalnej zbieżności pomiędzy tożsamością pożądaną a wizerunkiem rzeczywistym proces ten powinien być powtarzany.

Wnioski

Wizerunek, będący wypadkową zgodnych i mądrze opracowanych działań organizacji, wymiernie wpływa na kondycję organizacji. Umożliwia tworzenie więzi z odbiorcami. Pomimo, że działania wokół tworzenia wizerunku nie należą do łatwych, to w czasach wzrastającej konkurencji i dynamizmu rynku wydaje się on pozostawać jedynym, istotnym rozwiązaniem.

Budowanie wizerunku organizacji to proces złożony. Istotne na drodze

jego kształtowania jest podejmowanie takich działań, które odwołują się do stanu i zasobów istniejących realiów. Każda organizacja na etapie kształtowania wizerunku winna uwzględnić: przyjęte wartości, misję organizacji, posiadane umiejętności, normy postępowania i inne składowe kultury organizacyjnej, przyjęte strategie, zasób produktów i marek, zaplecze materialne i finansowe organizacji. Ważne jest, aby treści docierające do odbiorcy były zgodne z jego osobistymi doświadczeniami, które ukształtowały się na bazie licznych kontaktów z organizacją.

Sukces komunikacji wizerunkowej zależy od stopnia rozpoznawalności i oryginalności tożsamości korporacyjnej w odniesieniu do otoczenia sektorowego. Ważne jest, aby menadżerowie analizowali w sposób ciągły stan i pozycję organizacji.

Pozytywny wizerunek instytucji badawczej istotnie wpływa na przewagę konkurencyjną organizacji. Stworzenie odpowiedniego wizerunku umożliwia organizacji zredukowanie kosztów przewidzianych na reklamę, skraca czas podejmowania decyzji zakupowych przez klientów, tworzy pozytywny obraz organizacji jako zaufanego partnera biznesowego, zarówno wśród dostawców, jak i klientów, umacnia pozycję organizacji na rynku, wpływa na jakość obsługi, tworzy osobowość organizacji.

Prowadzenie działań wywołujących pozytywne nastawienie odbiorców jest warunkiem nadrzędnym każdej strategii wizerunkowej, a także istotą budowania wartości organizacji. Efektywne budowania wizerunku organizacji powoduje tworzenie takiego nastawienia i wywołuje takie reakcje odbiorców, które będą miały wpływ na pożądany wizerunek organizacji. Istota rzeczy współczesnego marketingu koncentruje się na zarządzaniu percepcją i postawą prezentowaną przez odbiorców. Te z nich, które będą charakteryzować się pozytywnym zabarwieniem, stanowić będą szczególne aktywa wizerunkowe organizacji.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej możliwe jest jedynie poprzez stworzenie pozytywnego wizerunku organizacji. Odbywa się to poprzez wzmocnienie i podkreślenie jego wyjątkowych cech, jeśli drzemiący w nich potencjał nie był do tej pory w pełni wykorzystany, lub też tworzenie wizerunku od początku, jeśli wcześniejsze działanie w tym kierunku nie przyniosły zamierzonych rezultatów. Wymiernym efektem pozytywnego odbioru wizerunku organizacji staje się szacunek wśród inwestorów, co ma wpływ na

wzrost wartości dodanej organizacji. Zwiększa zasób organizacji, jej wartości niematerialne i prawne, ponadto umożliwia napływ świeżego kapitału wszystkim elementom składowym organizacji. Podsumowując, aby osiągnąć sukces trzeba skuteczniej przewidywać przyszłość i dokonywać strategicznych wyborów wizerunkowych, co w konsekwencji przyczyni się do wzmocnienia konkurencyjności organizacji.

Bibliografia

1. Altkorn, J. (2004). *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.
2. Budzyński, W. (2003). *Wizerunek firmy — kreowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa: Poltext Sp. z o.o.
3. Cenker, E.M. (2002). *Public relations*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
4. Davis, A. (2007). Public relations. Warszawa: PWE.
5. Dewalska-Opitek, A. (2009). Sześć zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych — *Zarzadzanie zasobami ludzkimi, 6* (71).
6. Dewalska-Opitek, A. (2010). Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. Warszawa: *Zeszyty Naukowe SGGW — Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, 3* (52).
7. Dobiegała-Korona, B., Herman, A. (2006). *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Difin S.A.
8. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2008). *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
9. Hatch, M.J., Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, *31* (5/6).
10. Hill, N., Alexander, J. (2003). *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
11. Karwowski, J. (2000). Luka między tożsamością i wizerunkiem. Przyczyny, metody ograniczenia. *Firma i Rynek*, 4.
12. Majchrzak, K. (2011). *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH .
13. Masiukiewicz, P. (2007). Zaufanie a stratyfikacja firm. Warszawa: SGH, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, *2* (3).
14. Pawlak-Kołodziejska, K. (2011). Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa za pomocą działań z zakresu public relations. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego,* 25.
15. Skowronek, I. (2012). *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*. Warszawa: Poltext Sp. z o.o.
16. Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Harlow: Prentice Hall.
17. Wiktor, J.W. (2001). *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

18. Witczak, O. (2013). Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 140.
19. Wojcik, K. (2009). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Placet.
20. Wrona, K. (2012). Identyfikacja wizualna — jej rola w kształtowaniu świadomości marki oraz komunikacji marketingowej. Warszawa: *Prace Instytutu Lotnictwa — Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, *2* (222).
21. Żaba-Nieroda, R. (2011). Kształtowanie wizerunku korporacji. Tarnów. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 1* (17).

mgr inż. Witold Świeczak, Instytut Lotnictwa, Polska — absolwent Wydziału Inżynierii Środowiska i Energetyki na Politechnice Śląskiej, kierunek Ochrona Środowiska. Pracuje w Instytucie Lotnictwa, w pionie marketingu na stanowisku kierownika projektu. Zajmuje się analizą rynku badawczego i sektora lotniczego. Specjalizuje się w inbound, content i lead marketingu. Ponadto kieruje działaniami guerilla i ambient marketingu oraz działalnością charytatywną i sponsoringową Instytutu Lotnictwa. Odpowiada za działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest pomysłodawcą i organizatorem międzynarodowych konferencji naukowych oraz kuratorem plenerowych wystaw historycznych i lotniczych. Autor trzytomowej monografii historycznej „Lotniczy spacer po Warszawie" oraz współautor albumu „Szkice przed startem. Rysunki Jana Sęka".

Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB
www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB