

Anna Dewalska-Opitek

## Sześć zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy

Wykreowanie zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jest jednym ze sposobów sprostania konkurencji rynkowej. Dzięki silnym pozytywnym asocjacio-  
m przedsiębiorstwo może się wyróżnić i zająć wyjątkowe miejsce w świadomości różnych podmiotów otoczenia. Organizacje chętnie podejmują działania wizerunkowe w odniesieniu do klientów zewnętrznych, jednakże nie są one wystarczające. Niezbędne staje się kształtowanie wizerunku firmy jako pracodawcy. Jego budowanie jest procesem komplementarnym wobec tradycyjnie rozumianego wizerunku przedsiębiorstwa. Studia nad literaturą przedmiotu i wyniki badań bezpośrednich dowodzą możliwości budowania wizerunku korporacyjnego w obu obszarach (zewnętrznym i wewnętrznym) na uniwersalnych zasadach, co w praktyce prowadzi do wykreowania zintegrowanego, kompleksowego wizerunku przedsiębiorstwa.

### Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą współczesnego rynku jest nasilająca się konkurencja. Dotyczy ona zarówno tradycyjnych obszarów marketingu (w tym rozpoznania i antycypowania potrzeb klientów oraz ich zaspokajania za pomocą zintegrowanej kompozycji narzędzi marketingu-mix), jak i działań związanych z pozyskaniem i utrzymaniem w przedsiębiorstwie strategicznych zasobów, jakimi są pracownicy [Stankiewicz, 2002; Ługowski, 2008]. Dla sprostania wyzwaniom konkurencji, przedsiębiorstwa muszą pozytywnie wyróżnić się spośród innych podmiotów uczestniczących w grze rynkowej oraz utrwalić w świadomości różnych podmiotów otoczenia własną unikatową pozycję. Mogą to osiągnąć za pomocą odpowiednio ukształtowanego wizerunku (*image*).

Istotną konsekwencją nasilania procesów konkurencji jest fakt, iż działania wizerunkowe nabierają nowego wymiaru. Poza tradycyjnym „marketingowym” wizerunkiem przedsiębiorstwa, istnieje konieczność wytworzenia silnych, pozytywnych asocjacji w świadomości obecnych i potencjalnych pracowników. Oznacza to kreowanie wizerun-

ku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Dzięki temu możliwe jest pozyskanie zasobów ludzkich o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym, mających świadomość współpracy z renomowaną organizacją. Silny, pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy pomaga także budować i wzmacniać lojalność pracowników oraz ich zaangażowanie w wypełnianie powierzonych zadań, ułatwia identyfikowanie się z celami firmy, a także sprzyja odczuwaniu zadowolenia z pracy. Sukcesy niektórych międzynarodowych przedsiębiorstw pokazują, że budowanie wizerunku pracodawcy nabiera znaczenia. Przykładowo, firma doradcza Xelion umieściła *testimoniale* pracowników w reklamach prasowych, a Deloitte zorganizował konkurs na najlepszy film reklamowy o pracy w firmie, po czym najciekawsze umieścił w serwisie YouTube [Plewniak, 2008]. Należy mieć jednak na uwadze fakt, iż wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy nie zastępuje wizerunku w tradycyjnym ujęciu (i odwrotnie). Wyraźnie pojawiają się dwa obszary budowania wizerunku, które mają względem siebie charakter komplementarny. Ich połączenie pozwoliło na sformułowanie pojęcia zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa, którego kreowanie pomoże zwiększyć zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa na rynku.

Kształtowanie spójnego wizerunku podlega określonym zasadom. Zostały one zidentyfikowane i opisane w niniejszym opracowaniu na podstawie dorobku teorii marketingu, bowiem ogólne prawidłowości kreowania wizerunku przedsiębiorstwa są stosunkowo obszernie opisane w marketingowej literaturze źródłowej. Coraz częściej też tematyka wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy pojawia się w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Mimo to daje się zauważyć istnienie luki informacyjnej, tak w sferze teoretycznej, jak i empirycznej, odnoszącej się do zasad budowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. Tymczasem bliższe rozpoznanie tej problematyki wydaje się istotne z uwagi na specyfikę rynku i intensyfikację procesu konkurencji.

Po opracowaniu teoretycznego zarysu zasad kształtowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa dokonano praktycznej weryfikacji ich użyteczności na przykładzie przedsiębiorstwa hotelarskiego. Wykorzystano tu metodę monografii bazującą na wywiadach pogłębionych i analizie dokumentów. Badany przypadek pozwolił na konkluzje odnośnie do sposobu zarządzania wizerunkiem w badanym przedsiębiorstwie, a także sformułowanie ogólnych wniosków dotyczących przydatności zasad budowania wizerunku zintegrowanego. Dokonano także identyfikacji możliwych dalszych kierunków badań nad integrowaniem funkcji marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi.

Dla potrzeb rozważań nad wizerunkiem zintegrowanym przyjęto, iż wizerunek to „zbiór przekonań myśli i wrażeń danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie, przy czym przez obiekt można rozumieć firmę, produkt i jego markę, miejsce bądź osobę” [Kotler, 1994, s.549; Riezebos, 2003, s. 63; Woodward, 2000, s. 123]. Przytoczona definicja ma charakter uniwersalny i może być odnoszona do różnych przedmiotów wi-

zerunku, jednakże charakter rozważań nakazuje rozstrzygnięcie, czym jest zintegrowany wizerunek przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Poprzez adaptację definicji odnoszących się zarówno do tradycyjnego ujęcia marketingowego, jak i wizerunku w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi, można przyjąć, iż zintegrowany wizerunek przedsiębiorstwa oznacza wyobrażenie, przekonanie i odczucie o przedsiębiorstwie ukształtowane w świadomości różnych podmiotów, w tym klientów zewnętrznych (rynkowych) i wewnętrznych (pracowników), będące sposobem walki konkurencyjnej firmy [Tkaczyk, Rachwalska, 1997, s. 5-6; Aniszewska, Gielnicka, 2000, s. 11; Baruk, 2006, s. 36-37].

Wytworzony obraz może być prawdziwy lub fałszywy, składają się na niego zarówno osobiste doświadczenia podmiotów – adresatów wizerunku, jak i zasłyszane o przedsiębiorstwie opinie. Wizerunek zatem nie jest wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, ponieważ powstaje w wyniku postrzegania – procesu nacechowanego subiektywizmem jednostki [Biedermann, Urbania, 1998, s. 17].

### **Zasady budowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa**

Kreowanie zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa podlega kilku kluczowym zasadom. Zostały one opracowane na podstawie studiów nad literaturą przedmiotu odnoszącą się do procesu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa [Witczak, 1998, s. 8-10; Kall, 2001, s. 192; Huber, 1997, s. 47] w tradycyjnym ujęciu marketingowym z uwagi na fakt, iż działania wizerunkowe w tym obszarze mają długą tradycję i rozwiniętą metodologię. Mając umocowanie w marketingu, zostały zaadaptowane w pokrewnych dziedzinach nauki. W kompozycji i doborze zasad kształtowania zintegrowanego wizerunku zastosowano uniwersalizację. Oznacza to, iż mają one charakter kompleksowy i nadają się do zastosowania zarówno w kreowaniu wizerunku na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Jednak w zależności, czy adresatami wizerunku będą klienci zewnętrzni czy też wewnętrzni firmy (czyli jej pracownicy), istnieją określone różnice w implementacji tych zasad.

Do najistotniejszych, zdaniem autorki, zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- segmentację rynku, czyli identyfikację i wybór adresatów wizerunku,
- zapewnienie wizerunkowi unikalności poprzez zdefiniowanie osobowości przedsiębiorstwa i określenie platformy jego tożsamości,

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

- skuteczne komunikowanie planowanego wizerunku firmy,
- koncentrację na zadowoleniu klientów,
- zdefiniowanie barier i zakłóceń kształtowania pożądanego wizerunku,
- zarządzanie wizerunkiem w czasie [Koning, 2008, s. 46-47; Detert, 2009; Leary-Joice, 2007, s. 27-37; Witczak, 1998, s. 7-8; Budzyński, 2002, s. 19-23].

Zasadą o podstawowym znaczeniu dla wykreowania wizerunku przedsiębiorstwa jest identyfikacja jego adresatów. Działania w tym kierunku prowadzone są przez przedsiębiorstwa o orientacji marketingowej, czyli nastawione na zaspokojenie potrzeb klientów, a także innych istotnych interesariuszy, takich jak dostawcy czy dystrybutorzy. Obowiązuje tu reguła, w myśl której wyczerpująca wiedza na temat adresata, jego preferencji, reprezentowanych wartości, możliwości finansowych i innych warunków społeczno-ekonomicznych, demograficznych i psychograficznych pozwoli lepiej i pełniej zaspokoić jego potrzeby i znacząco wpłynie na jego satysfakcję z kontaktów z firmą. Zasada ta działa także w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstwa, traktowanych zgodnie z koncepcjami marketingu wewnętrznego, personalnego i relacyjnego jako klientów wewnętrznych [Baruk, 2006, s. 13], posiadających określone potrzeby indywidualne i grupowe. Podobnie jak w marketingu konsumenckim, tak i w personalnym, należy mieć na uwadze, iż klienci różnią się między sobą. Warto zauważyć, iż dokonanie segmentacji oraz wybór docelowych klientów zewnętrznych i wewnętrznych mają znaczenie strategiczne. Jednak dotarcie do wybranych obszarów rynku konsumentów i pracowników realizowane jest w przedsiębiorstwie przez odmienne służby: marketingowe w odniesieniu do nabywców dóbr i usług firmy oraz HR w odniesieniu do pozyskania (i utrzymania) pracowników [Maroko, Uncles, 2009, s. R7]. Oznacza to zatem konieczność współpracy obu działów, które mając wprawdzie innych adresatów wizerunku i posługując się odmiennymi kryteriami segmentacji, wspólnie podejmują wysiłki na rzecz zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

Identyfikacja adresatów wizerunku ma kluczowe znaczenie w budowaniu kompleksowego obrazu, ponieważ dzięki ich dokładnej charakterystyce przedsiębiorstwo będzie mogło trafnie określić zespół swoich niepowtarzalnych cech, odzwierciedlający jego indywidualny charakter, dzięki czemu firma wyróżni się na rynku i wywoła pozytywne skojarzenia. Działania te są równoznaczne z określeniem osobowości (*corporate image*) i wyborem tożsamości przedsiębiorstwa (*corporate identity*). Osobowość może być definiowana jako „zestaw ludzkich cech kojarzonych z przedsiębiorstwem” [Aaker, 1997, s. 347] i stanowi swoistą „duszę” organizacji. Przykładowo banki mają zwyczaj przyjmowania osobowości organizacji konserwatywnej, doświadczonej, kompetentnej, przynależącej do klasy wyższej, firmy działające w branży ICT są nowoczesne, innowacyjne, wybiegające w przyszłość, firmy sportowe są młode, aktywne, pełne energii itp. W odniesieniu jednak do obecnych i potencjalnych pracowników przedsiębiorstwo zupełnie

inaczej definiuje swoją osobowość. Woli być raczej postrzegane w kategoriach atrakcyjnego pracodawcy, tj. solidnego, troskliwego, dbającego o pracowników, uczciwego albo dynamicznego, nastawionego na rozwój, karierę itp.

Aby osobowość była znana nabywcom, należy ją w odpowiedni sposób podkreślić i zakomunikować. Służy temu kształtowanie identyfikacji przedsiębiorstwa, pojmowanej jako „sposób, w jaki organizacja manifestuje swoją osobowość i kulturę organizacyjną poprzez tworzenie informacji o tym, czym firma jest, jak się zmienia, dokąd zmierza i co ją wyróżnia od innych firm o tym samym profilu działalności” [Filipek, 1995, s. 11]. Podstawą tożsamości przedsiębiorstwa jest identyfikacja wizualna (*visual identity*), na którą składają się: nazwa handlowa, logotyp, logo i symbole firmowe, charakterystyczna kolorystyka organizacji i typografia [Hatch, Schultz, 1997, s. 356-365]. Ponadto w zakresie tożsamości mieszczą się także obszary niewizualne, a mianowicie:

- postawa (*corporate attitude*) – obejmująca filozofię i misję przedsiębiorstwa,
- system zachowań (*corporate behaviour*) – wyznaczony przez formy działania firmy,
- system komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym (*corporate communication*) [Riel, 1995, s. 28-46].

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

Komunikowanie nabiera szczególnego znaczenia, gdy jego przedmiotem jest pożądaný wizerunek przedsiębiorstwa, a adresatami zidentyfikowane podmioty funkcjonujące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. Gdy ma ono charakter systematyczny, a jego celami jest przekazywanie informacji, dzielenie się ideami, wytworzenie zrozumienia dla organizacji oraz formowanie bądź wzmocnienie postaw klientów względem niej, to może być określone mianem komunikowania promocyjnego lub promocji [Jowett, O'Donnell, 1989, s. 22]. Przedsiębiorstwo komunikujące się z klientem zewnętrznym ma do dyspozycji wiele instrumentów promocyjnych, zarówno tradycyjnych (reklama, *public relations*, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni czy promocja uzupełniająca), jak i nowoczesnych (*product placement*, marketing szeptany, marketing wirusowy czy *guerilla marketing*), służących w większym bądź mniejszym stopniu budowaniu i/lub podtrzymywaniu określonego wizerunku korporacyjnego. W przypadku komunikacji kierowanej do wnętrza organizacji instrumentarium promocji ogranicza się zwykle do mniejszej liczby, choć, skutecznych narzędzi promocji. Mogą to być m.in. *internal PR*, czy marketing bezpośredni. Właściwa komunikacja przedsiębiorstwa, czyli dobrana odpowiednio do jej adresata, pozwoli poznać i zaakceptować wartości organizacji, a także utożsamić się z nimi. Aby to było możliwe, należy spełnić podstawowy

warunek spójności komunikacji – przedsiębiorstwo nie może wysyłać sprzecznych lub niejasnych sygnałów lub, co gorsze, zaprzeczać własnym promocyjnym komunikatom działaniami i zachowaniem wobec różnych podmiotów otoczenia (tj. poprzez *corporate behaviour*) [Crush, 2008].

Kolejną ważną zasadą kreowania wizerunku przedsiębiorstwa jest koncentracja uwagi na zadowoleniu klientów, gwarantuje ono bowiem długofalowy sukces firmy. Satisfakcja klientów zewnętrznych jest przedmiotem zainteresowania organizacji prezentujących orientację marketingową od lat 60. ubiegłego stulecia [Kotler, 1994, s. 16]<sup>2</sup>. Konsumenty uznają kontakty z przedsiębiorstwem za satysfakcjonujące, gdy spełnione zostaną ich oczekiwania względem jakości, ceny, innowacyjności, wzornictwa i innych cech produktu. Firma zyska uznanie rynku, a oferta marketingowa zaspokoi korzyści funkcjonalne i emocjonalne nabywców. Pragnąc jednakże osiągnąć zadowolenie klientów wewnętrznych, powyższe działania okazały się niewystarczające. Jakkolwiek pracownicy chętnie podejmą pracę w firmie o dobrej reputacji i silnej pozycji rynkowej, co znacząco wpłynie na stabilność ich zatrudnienia, to jednak będą oczekiwać dodatkowo zaspokojenia potrzeb zawodowych związanych z atmosferą w miejscu pracy, wynagrodzeniem, możliwością rozwoju zawodowego, awansu itd. [Baruk, 2006, s. 144].

Satisfakcja klientów determinuje w najwyższym stopniu ich lojalność. Zadowolony klient będzie promował organizację w otoczeniu, co skutecznie zachęci innych potencjalnych nabywców i pracowników do kontaktów z firmą.

Niezmiernie istotną zasadą jest umiejętność identyfikowania barier i zakłóceń kształtowania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, najlepiej zanim przyczynią się do negatywnych zmian w odbiorze organizacji na rynku. Do czynników zakłócających wizerunek można zaliczyć m.in. bariery komunikacyjne zarówno po stronie przedsiębiorstwa, jak i odbiorców, działania konkurencji, negatywne doświadczenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych czy sytuacje kryzysowe w organizacji. Przedsiębiorstwa powinny dołożyć wszelkich starań, aby wpływ czynników zakłócających pożądanego wizerunek był jak najslabszy, a tym samym tzw. luka wizerunkowa (rozumiana jako różnica pomiędzy tym, jak przedsiębiorstwo chce i rzeczywiście jest postrzegane) była jak najmniejsza [Karwowski, 2000, s. 9].

Ostatnią przytoczoną zasadą kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jest zarządzanie wizerunkiem w czasie. Przede wszystkim należy mieć na uwadze fakt, iż sam proces kształtowania silnego, pozytywnego wizerunku wymaga długiego okresu – „Aby twoje marzenie się spełniło, zdobywaliśmy doświadczenie przez blisko 130 lat”

2 W ramach orientacji marketingowej przedsiębiorstw, którą w USA można zaobserwować nawet dekadę wcześniej – w połowie lat 50.

– informuje klientów Deutsche Bank [www.deutsche-bank-pbc.pl z dnia 25.05.2009]. Ponadto, w miarę upływu czasu zmieniają się adresaci wizerunku, ich wiek, sytuacja społeczna, ekonomiczna oraz zawodowa, system wartości, potrzeby i preferencje. Dotychczasowi nabywcy mogą nie stanowić już grupy docelowej przedsiębiorstwa, w ich miejsce pojawiają się nowi, prezentujący zazwyczaj inne cechy, wartości i oczekiwania względem firmy. To samo dotyczy sfery wewnętrznej przedsiębiorstwa – prowadzenie działań personalnych, w tym przyjmowanie nowych członków organizacji, wymusza nieustanne kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa.

Przedstawiona analiza porównawcza implementacji kluczowych zasad kreowania wizerunku korporacyjnego może być syntetycznie zilustrowana schematem przedstawionym na rys. 1.

Reasumując, zaprezentowane zasady kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa, można zauważyć istnienie określonych podobieństw i różnic w zależności od podejścia marketingowego i personalnego, tj. związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Niewątpliwie wspólną cechą jest obiektywny charakter przytoczonych zasad, co oznacza, iż mogą one być z powodzeniem stosowane zarówno w odniesieniu do klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Różnice natomiast wynikają z zakresu implementacji zaproponowanych zasad oraz komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa odpowiedzialnej za ich stosowanie. O ile w przypadku kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa w odniesieniu do klientów zewnętrznych (klientów, dystrybutorów, dostawców i innych interesariuszy) działania wizerunkowe podejmowane są przez działy marketingu, handlowy itp., o tyle w przypadku pracowników (klientów wewnętrznych) zadania te realizuje dział HR.

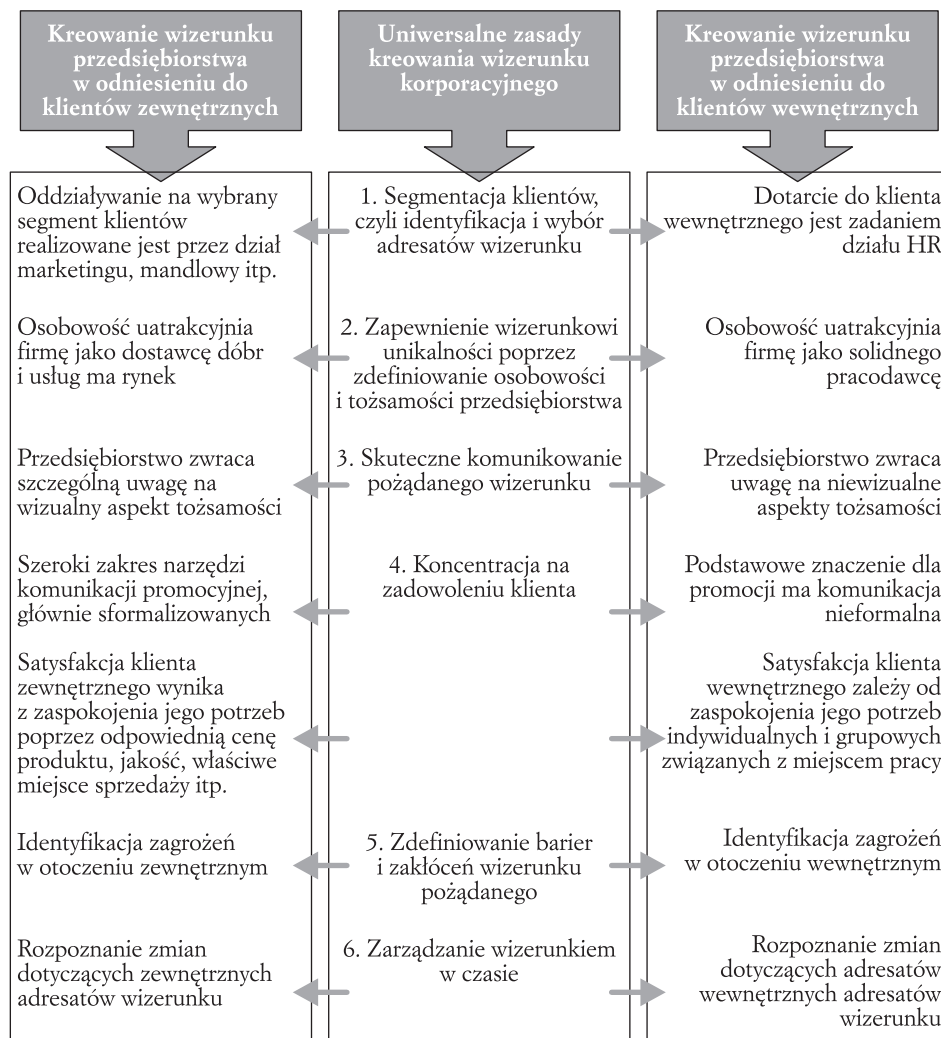
Należy jednak podkreślić, iż pozornie odrębne działania wizerunkowe powinny być spójne. Przytoczone wymiary wizerunku organizacji wzajemnie się uzupełniają, a nie wykluczają. Wymusza to zatem integrację działań, łączenie wysiłków i bliską współpracę działów marketingu i HR zarówno na poziomie tworzenia strategii wizerunku, jak i na poziomie operacyjnym, tj. jej wdrażania, w tym stosowania narzędzi kreowania pożądanego wizerunku. Dopiero w efekcie bliskiej współpracy tych obu ważnych działów firmy możliwe będzie stworzenie kompleksowego, zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

## **Praktyczna weryfikacja użyteczności zasad kreowania zintegrowanego wizerunku**

Na tym tle interesujące poznawczo wydają się być wyniki badań bezpośrednich, pozwalających na praktyczną weryfikację przytoczonych zasad budowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. W maju 2009 r. przeprowadzono badania jakościowe me-



**Rysunek 1.** Analiza porównawcza kluczowych zasad kreowania wizerunku korporacyjnego w odniesieniu do klienta zewnętrznego i wewnętrznego



Źródło: opracowanie własne

tołą monograficzną, cechującą się opisem jednostkowym nie tylko badanego podmiotu, lecz także zjawisk i procesów w nim zachodzących [Apanowicz. 2003, s. 79-81]. Jako sposoby zdobycia informacji wykorzystano różne techniki badawcze, w tym wywiady pogłębione (głębinowe) i badanie dokumentacji przedsiębiorstwa. Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone z menedżerem (dyrektorem zarządzającym) badanego przedsiębiorstwa oraz dwoma pracownikami: asystentem dyrektora oraz pracownikiem działu



marketingu i sprzedaży w siedzibie firmy. Przeprowadzone wywiady miały charakter nie-strukturalizowany, co oznacza, że autorka posłużyła się ogólną instrukcją do rozmowy. Dokonano także rejestracji wypowiedzi respondentów na kasetach magnetofonowych. Wątki pojawiające się spontanicznie były podejmowane i rozwijane, wątpliwości wyjaśniane, odpowiedzi pogłębiane [Limański, Śliwińska, 2002, s. 113-114; Kaczmarczyk, 1995, s. 255-261]. Uzyskane w toku badania informacje zostały poddane kodowaniu i grupowaniu, a następnie przeanalizowane pod kątem zdefiniowanego problemu badawczego, jakim była użyteczność zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. Natomiast analizą dokumentów objęto: statut przedsiębiorstwa, KRS, biznes plan, a także informatory, katalogi i broszury pełniące funkcję promocyjną i wspomagającą działalność przedsiębiorstwa.

Badaniem objęto przedsiębiorstwo hotelarskie sektora MŚP, zatrudniające obecnie 34 osoby. Wraz z planowanym na lata 2009 – 2010 otwarciem trzech nowych hoteli funkcjonujących w ramach grupy kapitałowej liczba zatrudnionych wzrosło do 120 – 130 osób, co dalej pozwoli klasyfikować badany podmiot jako firmę MŚP. Wielkość przedsiębiorstwa stanowiła jedno z kryteriów doboru obiektu badań. Studia nad literaturą przedmiotu pozwoliły sformułować wniosek, iż duże przedsiębiorstwa, a szczególnie te o zasięgu międzynarodowym, kształtują swój wizerunek jako pracodawcy jednocześnie z wizerunkiem komercyjnym. Świadczyć o tym mogą chociażby przykłady firm Xelion i Deloitte przytoczone w niniejszym opracowaniu. Z perspektywy poznawczej interesujące wydało się zweryfikowanie, czy działania wizerunkowe będą przedmiotem zainteresowania małej firmy oraz jaka będzie praktyczna użyteczność sformułowanych zasad budowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. Drugim kryterium doboru podmiotu badań była prowadzona działalność usługowa. Z jednej strony troska o zadowolenie klienta stanowi podstawową zasadę funkcjonowania przedsiębiorstwa usługowego o marketingowej orientacji biznesowej, z drugiej natomiast personel jest kluczowym narzędziem koncepcji marketingu-mix. Zatem nastawienie na klientów zewnętrznych i wewnętrznych pozwoli na łatwiejszą weryfikację zaproponowanych zasad kształtowania wizerunku.

Podmiotem badania był hotel Styleshotels w Siemianowicach Śląskich, pierwszy z sieci hoteli powstających w regionie (w Chorzowie, Rudzicze k. Pszczyny i Gliwicach). Jest to trzygwiazdkowy hotel nastawiony przede wszystkim na organizację spotkań biznesowych, konferencji, seminariów i szkoleń. Uzasadnieniem takiej strategii handlowej jest przemysłowo-biznesowy charakter Śląska. Badane przedsiębiorstwo istnieje od 2007 r. Jak wynika z przeprowadzonej analizy dokumentów pod kątem udziałów w rynku i osiąganych obrotów, zdobyło już silną pozycję na rynku usług hotelarskich. W strukturze organizacyjnej firmy przyjęto rozwiązania sprawdzone w innych obiektach tego typu. Zgodnie ze schematem organizacyjnym hotelem zarządza dyrektor zarządzający,

któremu bezpośrednio podlega asystent i dział marketingu i sprzedaży. Jak wynika z zakresu obowiązków, asystent odpowiada za bieżące nadzorowanie pracy pracowników, zaopatrzenie, serwis oraz gastronomię, natomiast do zadań działu marketingu i sprzedaży należy pozyskanie nowych klientów, utrzymywanie relacji z klientami dotychczasowymi firmy, przygotowywanie kampanii promocyjnych itp. Ruchem gości hotelowych oraz organizacją ich pobytu zajmują się recepcjoniści. Badane przedsiębiorstwo korzysta z outsourcingu w zakresie obsługi prawnej, kadrowej i księgowej, jednakże polityka personalna należy do dyrektora zarządzającego.

Z wypowiedzi menedżera hotelu wynika, że kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa stanowią istotny obszar zainteresowań dyrekcji firmy oraz służb marketingowych, istnieje zatem podstawa do dokonania praktycznej weryfikacji użyteczności zaproponowanych przez autorkę zasad budowania zintegrowanego wizerunku. Przedstawione wyniki badań odnoszą się w pierwszej kolejności do sfery relacji zewnętrznych, a następnie relacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

Pierwszą zasadą poddaną weryfikacji była segmentacja klientów, czyli identyfikacja i wybór adresatów wizerunku. W opinii zarówno dyrektora zarządzającego, jak i pracownika działu marketingu i sprzedaży głównymi adresatami działań wizerunkowych są klienci zewnętrzni, głównie spoza regionu, dla których pobyt na Śląsku ma charakter służbowy i biznesowy. Dla prowadzenia skutecznych działań wizerunkowych zidentyfikowano następujące segmenty klientów:

- klient biznesowy – goście, kooperanci przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych zlokalizowanych w regionie;
- klient wystawca – uczestnicy i goście targów i wystaw organizowanych w Siemianowicach Śląskich i miastach sąsiednich;
- klient sportowy – zawodnicy, trenerzy i kibice różnych dyscyplin sportu (w pobliżu hotelu znajduje się jedno z najnowocześniejszych w Polsce boisk hokeja na trawie, pełnowymiarowe pole golfowe; niedaleko zlokalizowany jest także Stadion Śląski);
- klient artysta – przybywający do ośrodka telewizji regionalnej TVP.

Z analizy dokumentów wynika, że dla tych nabywców oferowane są sale konferencyjne i seminaryjne, wyposażone w nowoczesne systemy multimedialne, a także miejsca noclegowe, restauracje, centrum rekreacji.

Osobną grupę adresatów zewnętrznych stanowią klienci z Siemianowic Śląskich i okolic, którzy mogą skorzystać z organizowanych w hotelu przyjęć okolicznościowych.

Kolejną zasadą poddaną weryfikacji były działania na rzecz unikatowości wizerunku poprzez zdefiniowanie osobowości i tożsamości badanego przedsiębiorstwa. Zgodnie z intencją menedżera odzwierciedlającą misję badanego przedsiębiorstwa hotel ma być postrzegany jako najlepsze miejsce dla biznesu w regionie. Dlatego też pracownicy dbają o wysoką jakość usług i satysfakcję klientów. Dążenie do zapewnienia wizerunkowi uni-

kalności realizowane jest poprzez określenie osobowości i dobór identyfikatorów wizualnych. Osobowość hotelu zdefiniowaną przez dyrektora zarządzającego, jako elegancką, komfortową, godną zaufania, profesjonalną, podkreśla elegancki, śródziemnomorski wygląd budynku, jego wyposażenie, a także stylizowany logotyp. Dodatkowo o unikatowości podmiotu badań świadczy jego lokalizacja w niedużej odległości od centrów miast konurbacji śląskiej, Międzynarodowych Targów Katowickich, terenów wystawowych EXPO Silesia oraz lotniska.

Ważną zasadą prowadzącą do wykreowania image'u jest skuteczne komunikowanie pożądanego wizerunku. Analiza wypowiedzi pracownika działu marketingu i sprzedaży oraz dokumentów promocyjnych pozwala zauważyć, iż badane przedsiębiorstwo komunikuje się z klientami zewnętrznymi, wykorzystując przede wszystkim formalną komunikację promocyjną, w tym reklamę drukowaną w postaci katalogów, ulotek, ofert współpracy z klientami instytucjonalnymi, reklamę w internecie, reklamę telewizyjną w stacjach lokalnych (TVS, Telewizja Polska o/Katowice) oraz reklamę zewnętrzną statyczną (w ważnych węzłach transportowych, jak dworce czy lotnisko, przy wejściu do centów handlowych) i mobilną (samochody firmowe z logotypem i adresem internetowym hotelu). Ponadto ważną rolę stanowi *public relations*. Menedżer i pracownicy firmy biorą udział w ważnych wydarzeniach regionu, wspomagają organizację imprez sportowych, podkreślają udział hotelu w rozwoju miasta. W ramach *public relations* badani pracownicy działu marketingu i sprzedaży stosują *publicity* – informacje o hotelu pojawiają się w albumach o kraju i regionie wykorzystywanych przez ambasady, Śląski Urząd Wojewódzki czy Urząd Marszałkowski. Ważnym instrumentem promocji w pozyskaniu nowych klientów jest sprzedaż bezpośrednia realizowana przez pracowników służb marketingowych. Z analizy oferty handlowej Stylehotels wynika, że stali klienci mogą liczyć na promocję cenową i wartościową w ramach promocji uzupełniającej.

Wszystkie badane osoby, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione, jako kluczową zasadę kreowania pozytywnego wizerunku mającą zastosowanie w badanym przedsiębiorstwie, uznały dobre relacje pracowników z klientem. W opinii badanych nawet najskuteczniejsza kampania reklamowa wspomagana dodatkowymi instrumentami promocji nie będzie skuteczna, gdy klient nie będzie zadowolony z obsługi. Dlatego też podejmowane są działania na rzecz satysfakcji nabywców usług hotelu, określono procedury postępowania i standardy działania, które spisane zostały w dokumencie o nazwie „Standardy jakości”. Ważnym elementem zapewnienia jakości jest także jej kontrola i system szkoleń, traktowane również jako element zapewnienia satysfakcji personelu.

W branży usługowej kluczowym instrumentem marketingowym wpływającym na zadowolenie klientów i zapewniającym pożądaną wizerunek przedsiębiorstwa jest personel. Dlatego tak istotne jest zdaniem dyrektora i asystenta zarządzanie zasobami ludzkimi.

W ramach marketingu personalnego prowadzone są działania wizerunkowe adresowane zarówno do obecnych, jak i potencjalnych pracowników.

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z menedżerem badanego hotelu, zwraca on szczególną uwagę na odpowiednie kompetencje zatrudnianych pracowników, w szczególności kierowników, pracowników recepcji i szefa kuchni. Ważnymi determinantami doboru kadry w opinii dyrektora są: posiadane przez kandydata na pracownika doświadczenie, znajomość branży usług hotelarskich, a ponadto dobra opinia i osiągnięte wcześniej sukcesy.

Dokonując rekrutacji pracowników niższego szczebla, dyrektor zwraca uwagę na lokalne pochodzenie personelu, co jego zdaniem znacząco wzmacnia pozycję firmy w regionie, buduje silne więzi ze społecznością lokalną i stymuluje większe zaangażowanie pracowników.

Z deklaracji menedżera badanego hotelu wynika, że dąży on do wykreowania wizerunku dobrego, stabilnego pracodawcy, zaangażowanego w rozwój zawodowy swojej kadry. Pożądaną *image* podkreślany jest tożsamością niewizualną, w ramach *corporate attitude, behaviour* i *communication*. Dyrektor zarządzający Stylehotels oferuje pracownikom motywujący system wynagrodzeń i premii indywidualnie negocjowanych i objętych tajemnicą firmową. Ponadto pracownicy biorą udział w szkoleniach ogólnych, tj. dotyczących technik obsługi klienta czy zasad udzielania pierwszej pomocy, jak i specjalistycznych, związanych np. z obsługą systemów informatycznych wspierających funkcjonowanie hotelu. Pracownicy mają możliwość przeprowadzania badań okresowych na koszt firmy, spożywania posiłków czy organizowania uroczystości rodzinnych na preferencyjnych warunkach.

W badanej organizacji dobrze oceniana jest komunikacja wewnętrzna, zarówno przez pracowników hotelu, jak i przez menedżera. Sprawna komunikacja pozwala na większą identyfikację pracowników z celami przedsiębiorstwa oraz diagnozowanie i eliminowanie potencjalnych nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy. Warto przypomnieć, iż Stylehotels jest przedsiębiorstwem małym pod względem liczby zatrudnionych, co znacząco wpływa na zakres oraz kanały komunikacji wewnętrznej. Silny pozytywny wizerunek hotelu jako pracodawcy przekazywany jest na zewnątrz organizacji za pomocą komunikacji nieformalnej (tj. samych pracowników i ich rodzin). Pozwala to w opinii menedżera łatwo pozyskiwać zasoby ludzkie chętne do współpracy z przedsiębiorstwem w nowo powstających obiektach w regionie.

Przedstawiony materiał empiryczny daje podstawy do oceny podejmowanych w badanym przedsiębiorstwie działań wizerunkowych z punktu widzenia zaproponowanych przez autorkę zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. Ewaluację praktycznego wykorzystania zasad prezentuje tab. 1.

**Tabela 1.** Ocena zastosowania zasad kreowania zintegrowanego wizerunku w badanym przedsiębiorstwie

Zasada	Realizacja zasady w badanym przedsiębiorstwie	Ocena zastosowania
1. Segmentacja klientów, czyli identyfikacja i wybór adresatów wizerunku	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Menedżer hotelu wraz z podległymi mu pracownikami dokonuje segmentacji klientów, identyfikuje te segmenty, które stanowią obecnych i potencjalnych zewnętrznych adresatów wizerunku.</li> <li>■ Również w sferze marketingu personalnego dyrektor zarządzający dokonuje identyfikacji i wyboru pracowników o określonych kompetencjach i referencjach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zasada ta ma zastosowanie w badanym przedsiębiorstwie zarówno w odniesieniu do sfery zewnętrznej (rynkowej), jak i wewnętrznej (pracowników). Segmentacja stanowi podstawę kształtowania oferty handlowej i warunków pracy dostosowanych do potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Na podstawie tak sformułowanych ocen można pozytywnie zweryfikować użyteczność tej zasady w kreowaniu zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.</li> </ul>
2. Zapewnienie wizerunkowi unikalności poprzez zdefiniowanie osobowości i tożsamości	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Menedżer oraz pracownicy działu marketingu i sprzedaży podejmują starania, aby hotel był najlepszym miejscem dla biznesu w regionie, komfortowym, godnym zaufania, eleganckim i nowoczesnym. Takie mu postrzeganie przez klientów zewnętrznych służy działaniom z zakresu tożsamości wizualnej i niewizualnej.</li> <li>■ W odniesieniu do pracowników dyrektor zarządzający buduje wizerunek dobrego, stabilnego pracodawcy, zaangażowanego w rozwój zawodowy swojej kadry. W tym celu wykorzystuje przede wszystkim niewizualne elementy tożsamości.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zasada unikatowości wizerunku ma zastosowanie zarówno wobec klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych badanego przedsiębiorstwa. Dzięki wyróżnieniu klientom łatwiej zapamiętać przedsiębiorstwo i utożsamić się z promowanymi przez niego wartościami. Można zatem pozytywnie ocenić przydatność tej zasady w budowaniu wizerunku zintegrowanego i jej zastosowanie w hotelu.</li> </ul>
3. Skuteczne komunikowanie pożądanego wizerunku	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Menedżer i służby marketingowe badanego przedsiębiorstwa wykorzystują komunikację marketingową w kontaktach z klientami zewnętrznymi i pracownikami. W sferze relacji zewnętrznych stosowana jest przede wszystkim komunikacja formalna w postaci zaplanowanych akcji promocyjnych. Natomiast w sferze relacji z pracownikami obecnymi i potencjalnymi wykorzystuje się komunikację nieformalną.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Komunikowanie pozytywnego zintegrowanego wizerunku badanego przedsiębiorstwa można ocenić raczej pozytywnie. Hotel docenia rolę informowania i przekonywania o swoich atutach przede wszystkim klientów zewnętrznych. Jakkolwiek stosuje się komunikację nieformalną w relacjach z pracownikami, to jednak zastosowanie zaplanowanych akcji promujących hotel jako pracodawcę (a w przyszłości całą grupę kapitałową) stanowi ważny postulat i rekomendację.</li> </ul>

4. Koncentracja na zadowoleniu klienta	<p>■ W działalności usługowej wszyscy pracownicy odpowiadają za zadowolenie klienta zewnętrznego poprzez wysoką jakość świadczonych usług. W tym celu w badanym przedsiębiorstwie stosuje się określone procedury działania i obsługi klienta zgodne z przyjętym dokumentem „Standardy jakości”, prowadzona jest kontrola i doskonalenie jakości poprzez szkolenia. Ten ostatni instrument stanowi jednocześnie narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, odnosi się zatem do sfery relacji wewnętrznych.</p>	<p>■ Omawianą zasadę można wysoko ocenić, zarówno pod względem jej praktycznej użyteczności, jak i zastosowania w badanym przedsiębiorstwie. Zaleca się stałe i ciągłe monitorowanie poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych, zgodnie z orientacją marketingową przedsiębiorstwa.</p>
5. Zdefiniowanie barier i zakłóceń wizerunku pożądanego	<p>■ Pracownicy działu marketingu i sprzedaży prowadzą monitoring otoczenia przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów otoczenia bliższego, tj. klientów i konkurentów, przede wszystkim w celu przygotowania oferty handlowej, a nie identyfikacji barier i zakłóceń pożądanego wizerunku. Pełna analiza zagrożeń i szans rynkowych została przeprowadzona na potrzeby biznes planu opracowanego przed rozpoczęciem działalności przedsiębiorstwa w roku 2007.</p> <p>■ Brak metod i procedur pozwalających na zidentyfikowanie czynników zakłócających wizerunek wewnątrz przedsiębiorstwa.</p>	<p>■ Zasada ta łączy się z zaprezentowaną wyżej zasadą komunikowania wizerunku różnym podmiotom. Nie może być ono skuteczne, gdy istnieją bariery i zakłócenia w przekazywaniu komunikatów. Dlatego też analizowanie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego pod kątem ewentualnych destymulant wizerunku stanowi ważną rekomendacją dla badanego przedsiębiorstwa.</p>
6. Zarządzanie wizerunkiem w czasie	<p>■ Brak wizji oraz planu strategicznego odnoszącego się do zmian zintegrowanego wizerunku badanego przedsiębiorstwa w przyszłości.</p>	<p>■ Zintegrowany wizerunek jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa powinien być odpowiednio zarządzany, co stwarza konieczność dla menedżera badanego przedsiębiorstwa strategicznego zaplanowania zintegrowanego wizerunku w przyszłości.</p>

Źródło: opracowanie własne

Reasumując przedstawione wyniki badań, można zauważyć, że kreowanie wizerunku stanowi w opinii badanych pracowników i menedżera Stylehotels ważny obszar decyzji strategicznych badanego przedsiębiorstwa. Implementuje ono wiele z przedstawionych w części teoretycznej reguł, tj. identyfikuje i wybiera adresatów wizerunku, dąży

do poznania osobowości i tożsamości korporacyjnej, stanowiących podstawy budowania image'u, wykorzystuje różnorodne formy i narzędzia komunikacji promocyjnej, zarówno z klientami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. Ich satysfakcja i zadowolenie stanowią podstawowy cel działania podmiotu badań. Zasadami nie mającymi zastosowania w badanej organizacji są: stała identyfikacja czynników zakłócających wizerunek oraz zarządzanie wizerunkiem w czasie. Z uwagi na krótki czas istnienia na rynku turystycznym podejmowane wysiłki ukierunkowane są przede wszystkim na zaistnienie w świadomości różnych podmiotów otoczenia firmy, w tym klientów, kooperantów, instytucji wspomagających prowadzenie biznesu, głównie z sektora finansowego, pracowników, oraz wytworzenie przychylnego klimatu dla prowadzonej działalności komercyjnej i społecznej. Wraz z upływem czasu jednak reguła ta powinna być przedmiotem zainteresowania właścicieli i kadry menedżerskiej.

Należy ponadto zauważyć, iż podejmowane działania z zakresu budowania wizerunku skierowane są zarówno na zewnątrz, jak i do wnętrza organizacji, uzupełniając się wzajemnie. Można zatem mówić o tworzeniu zintegrowanego wizerunku badanego przedsiębiorstwa. O ile kształtowanie pozytywnego image'u wśród nabywców usług hotelarskich wydaje się być obecnie standardem, o tyle dbałość o obraz pracodawcy wśród pracowników jest faktem godnym odnotowania. Należałoby jednak wewnętrznym działaniom wizerunkowych nadać taką rangę jak kształtowanie pożądanych asocjacji wśród klientów zewnętrznych, tym bardziej że wraz z rozwojem firmy i rekrutacją nowych pracowników pojawi się konieczność kontynuowania i ujednolicania podejmowanych działań we wszystkich hotelach sieci Styleshotel.

## **Uwagi końcowe**

W podanym przykładzie empirycznym zastosowano tradycyjny sposób podziału społeczności przedsiębiorstwa na klientów i pracowników, podmioty będące na zewnątrz i wewnątrz firmy. Taki tradycyjny podział umożliwił wykorzystanie znanych z literatury przedmiotu marketingowych zasad tworzenia wizerunku firmy do zintegrowania prac działu ZZL i marketingu. Zaproponowane zasady mają charakter kierunkowy, ale ich poznanie pozwala (jak pokazał przykład) na wykreowanie zintegrowanego, kompleksowego wizerunku przedsiębiorstwa jako oferenta dóbr i usług na rynku oraz pracodawcy. Jakkolwiek reguły mają charakter uniwersalny, to jednak ich implementacja w sferze marketingu komercyjnego i personalnego wykazuje określone różnice, co zostało zobrazowane na rysunku 1 i praktycznie zweryfikowane badaniami bezpośrednimi.

Zastosowana metoda badawcza – monografia – pozwoliła na przeanalizowanie konkretnego (jednostkowego) przypadku. Jakkolwiek dogłębne by były analizy określonego zjawiska, systemu czy procesu, indywidualny przypadek i jakościowy charakter zebranych



informacji uniemożliwiają wnioskowanie ogólne. Wskazuje to przyszły obszar badań nad zintegrowanym wizerunkiem przedsiębiorstwa – zastosowanie ilościowych metod gromadzenia informacji na reprezentatywnej próbie badawczej pozwoli na statystyczną weryfikację użyteczności zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

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

## Literatura

- Aaker J.L. (1997), *Dimensions of Brand Personality*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 34.
- Aniszewska G., Gielnicka I. (2000), *Wpływ tożsamości na kształtowanie wizerunku organizacji*, „Firma i Rynek”, nr 4.
- Apanowicz J. (2003), *Metodologia nauk*, Dom Organizatora, Toruń.
- Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Bidermann M., Urbaniak M. (1998), *Image – warunkiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek”, nr 11.
- Budzyński W. (2002), *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa.
- Crush P. (2008), *Internal Communications: Branding – Win hearts and minds*, „Human Resources Magazine” 01.08., [www.humanresourcesmagazine.com].
- Detert A.M. (2009), *Building an employer brand: Lesson learned*, „Human Resources Magazine”, 27. 01., [www.humanresourcesmagazine.com].
- Filipek J. (1995), *Tożsamość wizualna firm*, „Marketing i Rynek”, nr 9.
- Hatch M.J., Schultz M. (1997), *Relation Between Organizational Culture, Identity and Image*, „European Journal of Marketing”, Vol. 31.
- Huber K. (1997), *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press LTD, Warszawa.
- Jowett G., O'Donnell V. (1989), *Propaganda and Persuasion*. Sage, Beverly Hills.
- Kaczmarczyk S. (1995), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Kall J. (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa.
- Karwowski J. (2000), *Luka między tożsamością i wizerunkiem. Przyczyny, metody, ograniczenia*, „Firma i Rynek”, nr 4.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Koníng C. (2008), *Employer branding. Management crunch*, „Brand Strategy”, 10.12.
- Leary-Joice J. (2007), *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków.
- Limański A., Śliwińska K. (2002), *Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa.
- Ługowski P. (2008), *Polskie realia employer branding*. „Marketing w Praktyce”, nr 4.

- Moroko L., Uncles M. D. (2009), *Employer branding: Companies have long divided consumers into segments; They should do the same with potential – and current – workers*, „Wall Street Journal”, 23.03.
- Plewniak Z. (2008), *Odnaleźć się na rynku pracownika*. „Marketing w Praktyce”, nr 4.
- Puzio M., Skotarczyk M. (2002), *Całościowa identyfikacja w strategii firmy*, „Marketing w Praktyce”, nr 1.
- Riezebos R. (2003), *Brand Management. A Theoretical and Practical Approach*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Stankiewicz J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń.
- Tkaczyk J., Rachwalska J. (1997), *Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku firmy*, „Marketing i Rynek”.
- Van Riel C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, Harlow.
- Witczak I. (1998), *Istota i strategia wizerunku firmy*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6.
- Witek-Hajduk M. (2001), *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa.
- Woodward T. (2000), *Using brand awareness and brand image in tourism chains of distribution*, „Journal of Vacation Marketing”, April, Vol. 6.

---

Anna Dewalska-Opitek – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Zakładzie Marketingu Katedry Zarządzania Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania im. gen. J. Ziętka w Katowicach, prodziekan Wydziału Nauk Społecznych i Technicznych SWSZ. Jej zainteresowania naukowe obejmują tematykę kształtowania wizerunku zarówno marki, jak i przedsiębiorstwa, w ujęciu marketingowym oraz czynniki wpływające na postrzeganie przedsiębiorstwa na rynku. Efektem połączenia obu obszarów zainteresowań jest podjęcie problematyki kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jako oferenta dóbr i usług na rynku oraz jako pracodawcy. Brała udział w badaniach prowadzonych dla Rządowego Centrum Studiów Strategicznych (2003 r.) oraz dla Ministerstwa Gospodarki (2005). Uczestniczyła w pracach Komitetu Prognoz Polska 2000 Plus przy Prezydium PAN (jako jedna z dwojga członków niebędących samodzielnymi pracownikami nauki). Wraz z IBS PAN reprezentuje Polskę w Europejskim projekcie EURODITE, realizowanym przez 16 krajów UE w latach 2006 – 2010.