

Tomasz Zaćłona

## KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, kształtowanie wizerunku, instrument zarządzania, public relations, marketing.

**Key words:** management, shaping an image, an instrument of management, public relations, marketing.

**Synopsis:** W naukach o zarządzaniu wizerunek traktowany jest często jako środek zaradczy na wypadek kryzysów pojawiających się w otoczeniu organizacji. Wiele teorii i koncepcji zarządzania pomija zagadnienie wizerunku nie doceniając jego kluczowej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Artykuł podejmuje próbę wskazanie miejsca kształtowania wizerunku w instrumentarium zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.

Zarządzanie to „tworzące określoną całość działania, obejmujące podstawowe funkcje zarządzania (planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie), nakierowane na koordynowanie wykorzystanie ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych zasobów organizacji dla sprawnego i skutecznego osiągnięcia jej celów,<sup>1</sup>. Inna definicja sformułowana przez R.W. Griffina określa zarządzanie jako „zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”<sup>2</sup>. Proces zarządzania to ciągłe i cykliczne wykonywanie działań kierowniczych tzw. funkcji zarządzania, do których klasyka literatury zalicza: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie<sup>3</sup>. Powyższe

---

<sup>1</sup> B. Koźuch, M. Cywoniuk, *Podstawy zarządzania*, Białystok 2000, s. 20.

<sup>2</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 38.

<sup>3</sup> B. Koźuch, M. Cywoniuk, *Podstawy...*, s. 17.

definicje pozwalają na rozumienie zarządzania jako kompleksu zadań do realizacji w celu kierowania systemem<sup>4</sup>.

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania bardzo często autorzy odwołują się do pojęcia instrumentów zarządzania, rzadko podejmując próbę zdefiniowania tego terminu, używają go intuicyjnie jako synonimu metod, technik, narzędzi<sup>5</sup>. Jest to zbieżne z rozumieniem pojęcia instrumentu jakie przedstawione jest w *Słowniku języka polskiego* pod redakcją M. Szymczaka, który wskazuje, że jest to: „sposób, metoda, zasada jakiegoś działania, środek służący realizacji czegoś...”<sup>6</sup>. Warto jednak w ślad za W. Kowalczewskim i J. Nazarko dokonać krótkiego przeglądu definicji związanych z pojęciem instrumentu zarządzania. Aby dobrze zrozumieć czym są instrumenty zarządzania trzeba zastanowić się nad pojęciem koncepcji, którą zdefiniować można jako coś nowego: *pomysł, projekt, plan działania*<sup>7</sup>. Realizowana koncepcja zarządzania to już metoda, która z czasem przekształca się w „zespół technik zrutyinizowanych czynności, stale powtarzających się, czyli funkcji”<sup>8</sup>. Metoda jest określonym sposobem postępowania, działania stosowanym świadomie we wszystkich określonych przypadkach danego typu. Można to odnieść do public relations czy marketingu, które najpierw były koncepcjami zarządzania, potem metodami a teraz traktowane są jako funkcje przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Integralną częścią metod są techniki, które bardziej szczegółowo opisują określone działania. Technika zarządzania stanowi część składową procedur i jest zrutyinizowanym zbiorem przepisów i reguł działania ujętym w programy, algorytmy lub procedury. Innym pojęciem często w literaturze utożsamiane z instrumentem jest narzędzie, choć jest to podejście mało precyzyjne. Narzędzie rozumiane jest jako „ogół usystematyzowanych sposobów postępowania i środków wykorzystywanych w działalności organizacyjnej”<sup>10</sup>. Instrument natomiast, zgodnie z postulatami K. Zimniewicza, rozumieć na-

<sup>4</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem – koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1998, s. 18.

<sup>5</sup> Por. W. Kowalczewski, J. Nazarko, *Przegląd stosowanych instrumentów zarządzania*, [w:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, pod red. W. Kowalczewski, J. Nazarek, Warszawa 2006, s. 15.

<sup>6</sup> M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1982, s. 795.

<sup>7</sup> W. Kowalczewski, J. Nazarko, *Przegląd...*, s. 16.

<sup>8</sup> Za: Z. Martyniak, *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2001, nr 4, s. 16.

<sup>9</sup> W. Kowalczewski, J. Nazarko, *Przegląd...*, s. 15.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 18.

leży jako coś szerszego i pojemniejszego zawierającego w sobie koncepcje, metody, jak i techniki zarządzania i tak jest on przez autora tego artykułu rozumiane. Instrument jest też definiowany jako środek służący do realizacji celu, natomiast instrumentarium jest ogółem sposobów i metod, dzięki którym można ten cel osiągnąć<sup>11</sup>. Instrumenty zarządzania „stanowią podstawę realizacji wszystkich funkcji zarządzania”<sup>12</sup>. K. Wójcik postrzega jednak pojęcie instrumentu inaczej, zauważając gradację pomiędzy powyższymi pojęciami rozumiejąc metody jako pojęcia ogólne, zawierające w sobie instrumenty czyli narzędzia, te z kolei integrują w sobie techniki<sup>13</sup>. Rozważając miejsce kształtowania wizerunku organizacji w instrumentarium zarządzania warto zwrócić uwagę, że samo zarządzanie kształtuje wizerunek organizacji. Po pierwsze, to przecież zarządzanie kreuje wizerunek, czyli jest on pochodną zarządzania, stanowiąc zarazem wymiar oceny zarządzania<sup>14</sup>. Po drugie, od przyjętego paradygmatu czy modelu zarządzania w przedsiębiorstwie zależy jego postrzeganie w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Wizerunek determinuje zarządzanie poprzez cel jakim jest dla zarządzających. Przedsiębiorstwo chcąc zbudować w swoim otoczeniu pozytywny wizerunek musi odpowiednio kształtować procesy zarządzania i dodatkowo świadomie zarządzać swoim wizerunkiem. Zarządzanie wizerunkiem jest jednym z najwyższych poziomów kontroli przedsiębiorstwa i jako takie powinno być zintegrowane z jego rozwojem na wszystkich poziomach. Co więcej, zarządzanie wizerunkiem firmy jest mechanizmem samodefiniującym, pozwalającym na odróżnienie go od innych podmiotów działających na rynku, co pozwala na rozpoznanie i tworzenie wartości dodanej<sup>15</sup>. Kształtowanie wizerunku powinno być ściśle skoordynowane z ogólnym zarządzaniem przedsiębiorstwem, który to proces W. Budzyński nazywa zarządzaniem operacjami zaliczając do niego m.in. zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie marketingiem, informacją,

<sup>11</sup> Ibidem.

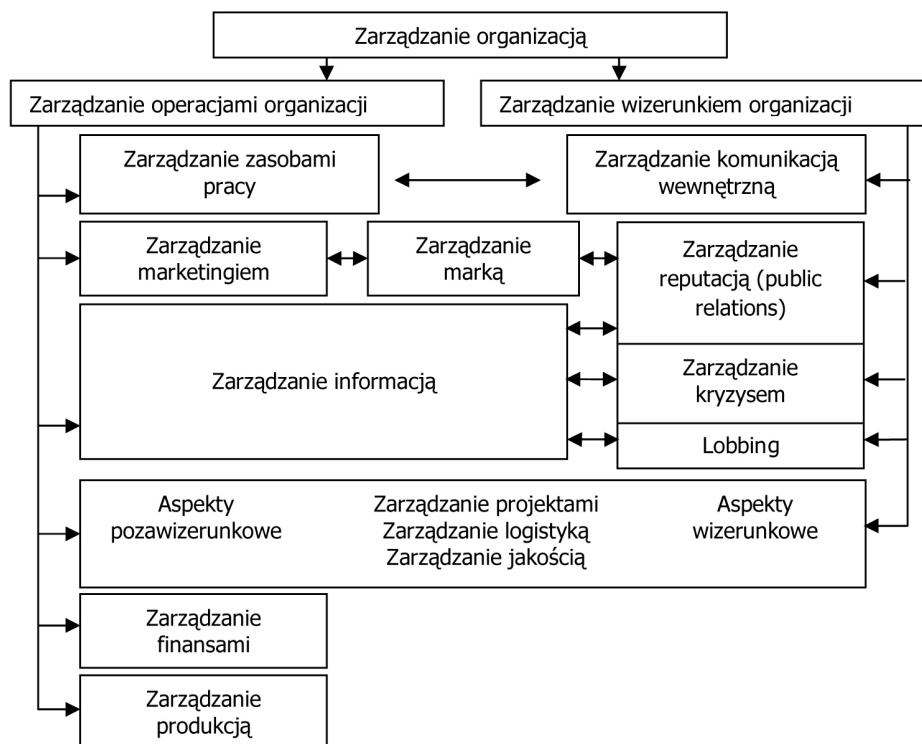
<sup>12</sup> Ibidem, s. 20.

<sup>13</sup> Por. K. Wojcik, *Public relations wiarygodny dialog z otoczeniem – podręcznik dla teoretyków, poradnik dla praktyków*, Warszawa 2005, s. 86–86.

<sup>14</sup> G. LeBlanc, N. Nguyen wskazują na styl zarządzania i przywództwa a także kulturę organizacyjną jako czynniki kształtujące wizerunek przedsiębiorstwa usługowego. 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.

<sup>15</sup> Por. S. Howard, *Corporate Image Management: A Marketing Discipline for the 21st Century*, [http://www.howard-marketing.com/images/File/resource\\_pdf/cim-1.pdf](http://www.howard-marketing.com/images/File/resource_pdf/cim-1.pdf), s. 1, 15.09.2010.

projektami, logistyką, jakością, finansami<sup>16</sup>. Rysunek 1. wskazuje na miejsce zarządzania wizerunkiem w koncepcji zarządzania organizacją.



Źródło: za: W. Budzyński, *Wizerunek firmy...*, s. 68.

W. Budzyński zwraca również uwagę na trzy podstawowe funkcje zarządzania wizerunkiem: integracyjną, koordynacyjną, komunikacyjną<sup>17</sup>. Funkcja integrująca polega na dostosowaniu organizacji/przedsiębiorstwa do jego otoczenia, czego warunkiem jest wzajemnie zrozumienie i zaakceptowanie celów i dążeń. Funkcja koordynacyjna wizerunku odnosi się do podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań informacyjnych i promocyjnych, które muszą być zgodne i spójne z projektowanym wizerunkiem. Funkcja komu-

<sup>16</sup> W. Budzyński, *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Warszawa 2002, s. 67.

<sup>17</sup> Por. ibidem, s. 90–91.

nikacyjna wskazana przez W. Budzyńskiego jako najistotniejsza<sup>18</sup> polega na dwukierunkowej komunikacji między przedsiębiorstwem a jej wszystkimi interesariuszami w celu zbudowania wzajemnego zrozumienia, zaufania i odpowiedniego wizerunku.

Wizerunek pełni istotne funkcje względem przedsiębiorstwa, w literaturze przedmiotu często można spotkać ich podział na dwie grupy: z punktu widzenia interesariuszy i przedsiębiorstwa<sup>19</sup>. Do pierwszej grupy zaliczane są funkcje:

- upraszczająca,
- porządkująca,
- orientacyjna,
- minimalizacji ryzyka.

Pierwsza odnosi się do procesu postrzegania, w którym wizerunek przedsiębiorstwa lub jego produktów pełni funkcję upraszczającą, redukującą złożoność środowiska. Informacje sprzeczne z wizerunkiem (wyobrażeniem jednostki na dany temat) są poznawczo wyhamowane i nie biorą istotnego udziału w procesie myślenia. Ma to istotne przełożenie na drugą funkcję, gdyż przez uproszczenie i redukcję informacji tworzy się spójny obraz organizacji. Oznacza to, że jednostka (interesariusz) we wszystkich formach kontaktu i interakcji z przedsiębiorstwem kieruje się jego wizerunkiem. Jednostka orientując się w otoczeniu odwołuje się głównie do swoich wyobrażeń, co ułatwia jej wybór określonego zachowania względem elementów otoczenia. Funkcja minimalizacji ryzyka pozwala na ograniczenie pomyłki w procesie decyzyjnym. Konsument kieruje się przy wyborze przedsiębiorstwa, usługi lub produktu ich wizerunkiem, przez co niweluje ryzyko złej decyzji.

Wizerunek pełni też istotne funkcje z punktu widzenia przedsiębiorstwa:

- minimalizacji ryzyka działania,
- kreowania zaufania.

Pierwsza z nich odnosi się do efektywności działań organizacji. Minimalizacji ryzyka działań jakie podejmuje organizacja dokonuje się przez pozytywny wizerunek, który z jednej strony działa jak bufor chroniący organizację. Z drugiej strony pozytywny wizerunek przez przychylne nastawienie interesariuszy do organizacji przekłada się na większą skuteczność podejmowanych

<sup>18</sup> Ibidem, s. 91.

<sup>19</sup> Por. J. Olszewska, *Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11, s. 14.

przez nią działań. Koreluje to z drugą funkcją, która wskazuje, że pozytywny wizerunek wywołuje wzrost zaufania do organizacji<sup>20</sup>.

Analiza miejsca zarządzania wizerunkiem w ogólnej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem wymaga określenia obszarów i głównych czynników kształtowania image'u organizacji. K. Wójcik wskazała na „stan organizacji” (jest on odpowiedzią na pytanie, jaka jest organizacja we wszystkich jej przejawach), „komunikowanie o tym stanie” oraz „społeczny rezonans” jako główne determinanty wizerunku organizacji, jako główne obszary kształtowania wizerunku<sup>21</sup>.

Niestety, wizerunek organizacji choć ważny w działaniach zarządczych i menadżerskich w przeszłości rzadko traktowany był z należytą atencją i kreowany w planowy i ciągły sposób. Zwraca na to uwagę W. Budzyński, zauważając, że w naukach o zarządzaniu image traktowany był często jako środek zaradczy na wypadek kryzysów pojawiających się w otoczeniu organizacji. Dziś również wiele teorii i koncepcji zarządzania pomija zagadnienie wizerunku, nie doceniając jego kluczowej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>22</sup>. Istotne więc wydaje się wskazanie miejsca wizerunku w instrumentarium zarządzania. Analizę tą warto rozpocząć od ogólnej strategii rozwoju i zarządzania strategicznego. Proces zarządzania strategicznego składa się z: analizy otoczenia, ustalenia celów, sformułowania strategii, realizacji strategii oraz kontroli<sup>23</sup>. Ogólna strategia stanowi podstawę długofalowej polityki organizacji. W. Budzyński bardzo trafnie zauważa, że już w samym pojęciu strategii firmy „rozumieć należy długofalową politykę komunikowania firmy z otoczeniem, w tym kreowania wizerunku...”<sup>24</sup>. Potwierdza to E. Glińska wskazując, że wdrożenie strategii wymaga sformułowania tzw. strategii funkcjonalnych ukierunkowanych na istotne obszary działalności organizacji<sup>25</sup>. Strategie funkcjonalne służą do realizacji celów przedsiębiorstwa w obrębie jego podstawowych funkcji<sup>26</sup>. Do jednych z takich obszarów należy zaliczyć kompleksową strategię kształtowania wizerunku często utożsa-

<sup>20</sup> R. Maćkowska, *Efektywność działań PR w budowie społecznego zaufania do organizacji*, [w:] *Public Relations na tle problemów zarządzania*, red. Z. Knecht, Wrocław 2001, s. 83.

<sup>21</sup> K. Wójcik, *Public relations wiarygodny...*, s. 39–42.

<sup>22</sup> W. Budzyński, *Wizerunek równoległy – nowa szansa promocji firmy i marki*, Warszawa 2008, s. 41.

<sup>23</sup> T. Żymkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*, Poznań 2003, s. 43.

<sup>24</sup> W. Budzyński, *Wizerunek firmy...*, s. 92.

<sup>25</sup> E. Glińska, *Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku miasta wśród jego mieszkańców na przykładzie Zambrowa*, Toruń 2008, s. 71.

<sup>26</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem, od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1998, s. 149.

mianą ze strategią promocji. A. Stanowicka-Traczyk nazywa strategię kształtowania wizerunku strategią tożsamości rozumiejąc ją jako istotną płaszczyznę kształtowania wizerunku<sup>27</sup>. Strategia tożsamości wynika z celów organizacji i determinuje wszystkie działania organizacji, stanowi element ogólnej strategii rozwoju. Strategia tożsamości stanowi zaplanowany na podstawie badań zbiór instrumentów, które budując określony wizerunek przedsiębiorstwa realizują zarazem jego cele ogólne<sup>28</sup>. Miejsce wizerunku w strategicznym zarządzaniu organizacją musi być dostrzeżone już na etapie analizy otoczenia i jego oczekiwań względem organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje etap formułowania celów przedsiębiorstwa. Jak zauważa T. Żyminkowski, w najogólniejszym sensie sformułowana misja organizacji zawiera w sobie podstawowe cechy pożądanego przez organizację wizerunku<sup>29</sup>. Wymaga ona jeszcze uszczegółowienia i wzbogacenia na niższych etapach formułowania celów organizacji. Z innej strony wizerunek jest często postrzegany jako instrument budujący strategiczną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i jako istotny element ogólnej strategii rozwoju<sup>30</sup>. Dlatego kształtowanie wizerunku nie należy tylko postrzegać jako strategii funkcjonalnej, gdyż wizerunek „powinien przenikać wszystkie szczeble planowania strategicznego”<sup>31</sup>. Strategia kształtowania wizerunku powinna przenikać i formułować strategią globalną organizacji a określony wizerunek powinien być jej priorytetowym celem. Kształtowanie wizerunku powinno przenikać wszystkie strategie funkcjonalne zarządzania.

Jak zauważa A. Pomykański, współczesne zarządzanie charakteryzuje się m.in. silną orientacją rynkową charakteryzującą się rozwijaniem relacji z otoczeniem organizacji<sup>32</sup>. Nie bez znaczenia jest także rozumienie zarządzania jako „złożonego mechanizmu społecznego, ekonomicznego, technologicznego, którego rezultatem są określone relacje z rynkiem”<sup>33</sup>. Podobnie nowy paradygmat marketingu przestaje traktować go jako specjalistyczną dyscyplinę a rozumie go jako proces zarządczy skorelowany na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>34</sup>. T. Żyminkowski dzieli strategiczne cele

<sup>27</sup> A. Stanowicka-Traczyk, *Kształtowanie wizerunku miasta na przykładzie miast polskich*, Bydgoszcz–Olsztyn 2008, s. 26.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>29</sup> T. Żyminkowski, *Kształtowanie...*, s. 44.

<sup>30</sup> J. Olszewska, *Wizerunek...*, s. 12.

<sup>31</sup> A. Stanowicka-Traczyk, *Kształtowanie...*, s. 34.

<sup>32</sup> Zob. A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Warszawa 2005, s. 11–12.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 11.

<sup>34</sup> Zob. ibidem, s. 18.

marketingu na cele ekonomiczne i psychograficzne<sup>35</sup>. Do tych pierwszych zalicza: marżę brutto, udział w rynku, wejście na rynki, wielkość i dynamikę obrotu. Cele psychograficzne odnoszą się do psychiki nabywców, co jest ważne z racji przekonania psychologów o sprzężeniu między zinternalizowanymi procesami psychicznymi a zachowaniem człowieka. Do głównych celów psychograficznych marketingu zalicza się: stopień znajomości marki, wizerunek, stopień lojalności nabywcy, stopień penetracji nabywców, intensywność zakupu czy intensywność korzystania z produktu. Bardzo często w literaturze marketingowej spotyka się podejście do zarządzania wizerunkiem przez pryzmat promocji<sup>36</sup>. Jednak największy dorobek teoretyczny poświęcony wizerunkowi w obszarze nauk o zarządzaniu wniósł public relations (PR). Aby na podstawie literatury przedmiotu wykazać istotne związki i zależności między kształtowaniem wizerunku a zarządzaniem należy odwołać się do bogatego naukowego dorobku public relations. Jak pisze D. Tworzydło, poprzez działania będące w sferach zadaniowych PR-u wizerunek jest osiągalny. Potwierdza to wielu autorów, w tym m.in. P. Kotler, który wizerunek firmy rozumie jako efekt działań public relations<sup>37</sup>. Do głównych zadań PR należy zaliczyć kształtowanie pożądanego wizerunku organizacji, co wynika z celów strategicznych, operacyjnych, jak i suboperacyjnych, jakie postawione są przed PR-em<sup>38</sup>. Zgodność wśród teoretyków przedmiotu, co do ważności i niezbywalności funkcji budowania i zarządzania wizerunkiem w ramach PR, spowodowało, że często potocznie mówi się o działaniach public relations jako kreujących image. Public relations dziś jako dojrzała dyscyplina naukowa została doceniona przez naukowców i praktyków, którzy dostrzegli jaka strategiczną rolę w zarządzaniu organizacją. Nie chodzi tu tylko o rolę PR-u w zarządzaniu relacjami między organizacją i jej interesariuszami ale także jego kluczowe znaczenie w koordynacji i komunikacji wszystkich procesów zarządzania<sup>39</sup>. Rola tę podkreśla wiele definicji public relations wskazujących, że PR jest funkcją zarządzania i „pomaga określić cele organizacji i jej filozofię”<sup>40</sup>. PR koncertu-

<sup>35</sup> T. Żymkowski, *Kształtowanie...*, s. 47.

<sup>36</sup> W. Budzyński, *Kształtowanie wizerunku firmy i marki na rynku międzynarodowym*, [w:] *Marketing międzynarodowy – Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, red. E. Dulinić, Warszawa 2007, s. 139.

<sup>37</sup> W. Budzyński, *Wizerunek firmy...*, s. 12.

<sup>38</sup> Zob. K. Wojcik, *Public Relations od A do Z*, Warszawa 2001, s. 30.

<sup>39</sup> Za: S. Oliver, *Public Relations Strategy*, London 2004, s. 9.

<sup>40</sup> A. Szymańska, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wrocław 2005, s. 82.



je się na długofalowych modelach interakcji pomiędzy organizacją a jej różnorodnym otoczeniem<sup>41</sup>. Jako funkcja zarządzania PR obejmuje następujące czynności: przewidywanie, analizowanie, interpretowanie opinii otoczenia oraz jego oczekiwań, doradzanie zarządzającym na wszystkich poziomach organizacji w odniesieniu do polityki organizacji, przebiegu działań i komunikowania tak aby osiągnąć ogólne zrozumienie konieczne do osiągnięcia celów organizacji<sup>42</sup>. J. Marston rozwija koncepcje PR-u jako funkcji zarządzania w czterech obszarach przyjmując ją jako formułę RACE: badanie (research), działanie (action), komunikowanie (communications), ocenę (evaluation)<sup>43</sup>. Public relation również często rozumiane jest jako zarządzanie relacjami pomiędzy organizacją a jej publicznością<sup>44</sup>. Paradygmat relacji zapewnia ramy pozwalające dostrzec związki między zadaniami public relations a celami organizacji, co stanowi podstawę planowania strategicznego i jego taktycznej implementacji<sup>45</sup>. Public relations jest też definiowany jako zarządzanie przez komunikację (komunikowanie) i odnosi się do kilku koncepcji zarządzania m.in. zarządzania problemowego (Issue Management)<sup>46</sup>. Do zadań public relations w ramach zarządzania można zaliczyć:

- tworzenie i utrzymywanie właściwego wizerunku organizacji jej strategii, produktów, obsługi czy personelu;
- monitorowanie opinii i wykorzystanie tej wiedzy w zarządzaniu organizacją;
- zarządzanie komunikacją organizacji z jej otoczeniem<sup>47</sup>.

K. Wojcik dostrzega znacznie szersze funkcje PR na rzecz zarządów organizacji, zaliczając do nich:

- formalizowanie stosunków organizacji z otoczeniem;

<sup>41</sup> R.D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, New Jersey 2005, s. 4.

<sup>42</sup> O. Onabajo, *Proactive Corporate Management and the Dynamics of Public Relations*, J. Soc. Sci. 2006, 12 (2), s. 120, <http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-12-0-000-000-2006-Web/JSS-12-2-083-158-2006-Abst-Text/JSS-12-2-083-158-2006-Web/JSS-12-2-119-124-2006-264-Onabajo-F/JSS-12-2-119-124-2006-264-Onabajo-F-Text.pdf>, 16.09.2010.

<sup>43</sup> D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Rzeszów 2008, s. 15-16.

<sup>44</sup> S.D. Bruning, J. A. Ledingham, *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, New Jersey 2000, s. 13.

<sup>45</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>46</sup> H.M. Culbertson, D.W. Jeffers, D. Besser Stone, M. Terrell, *Social, Political, and Economic Contexts in Public Relations: Theory and Cases*, New Jersey 1993, s. 12.

<sup>47</sup> O. Onabajo, *Proactive...*, s. 120.

- koordynowanie wszelkich przedsięwzięć odnoszących się do otoczenia organizacji;
- diagnoza problemów społecznych i ich wczesna neutralizacja;
- forułowanie alternatywnych strategii przedsiębiorstwa wobec otoczenia;
- zarządzanie komunikowaniem;
- współtworzenie ekobilansów, bilansów socjalnych i społecznych;
- łagodzenie napięć wewnątrz organizacji i harmonizowanie działań organizacji z oczekiwaniami otoczenia<sup>48</sup>.

Dlatego bardzo istotne jest podkreślenie związku public relations nie tylko z marketingiem, ale przede wszystkim z zarządzaniem m.in. na drodze kształtowania wizerunku organizacji. Dużym zubożeniem jest traktowanie PR tylko jako narzędzia marketingowej promocji. Warto jednak zaznaczyć, że nawet traktowanie PR jako elementu marketingu, z czym można się spotkać w literaturze przedmiotu, nadaje mu funkcję nadrzędną nad pozostałymi elementami promocji, poprzez szeroki zasięg oddziaływania na rynek. Poza tym we wszystkich elementach promocji możemy odnaleźć elementy public relations<sup>49</sup>.

Reasumując, należy zgodzić się, że działaniom public relations przypisuje się funkcję koordynującą, czy integracyjną wobec elementów promocji czy innego systemu przekazywania informacji podmiotowemu otoczeniu przedsiębiorstwa<sup>50</sup>. Potwierdza to koncepcja Intergrated Marketing Communications (IMC), czyli zintegrowanej komunikacji marketingowej<sup>51</sup>. IMC zakłada wykorzystanie wszystkich instrumentów komunikacji oraz ich integracji w celu odniesienia sukcesu rynkowego. We wszystkich wyróżnionych podsystemach komunikacji marketingowej, czyli:

- komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa;
- komunikacji z klientami;
- komunikacji z pozostałymi podmiotami otoczenia<sup>52</sup>, można wyodrębnić działania public relations, mające funkcje koordynacyjną. Należy więc traktować funkcję PR-u jako część składową ogólnej strategii za-

<sup>48</sup> K. Wojcik, *Public relations wiarygodny...*, s. 209–211.

<sup>49</sup> Zob. W. Budzyński, *Wizerunek firmy...*, s. 54.

<sup>50</sup> Ibidem, s. 55.

<sup>51</sup> Zob. M. Malinowska, *Public Relations w systemie komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Public Relations w kształtowaniu pozycji komunikacyjnej organizacji*, red. S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzydło, Rzeszów 2001, s. 11.

<sup>52</sup> M. Malinowska, *Public...*, s. 12.

rządzenia mającej na celu dostosowanie się organizacji do otoczenia. Argumentem za tak przyjętą koncepcją jest fakt prowadzenia działań PR przez organizacje nie działające w i na warunkach rynkowych. Z drugiej jednak strony samo pojęcie marketingu bardzo się rozszerzyło i dziś zawiera ono m.in. zagadnienia tzw. marketingu politycznego, społecznego, wzbogaconego o założenia marketingu mix. Zasadniczo jednak instrumenty marketingu-mix służące komunikowaniu się firmy z rynkiem zaprojektowane są w celu nakłonienia konsumentów do zakupu określonych towarów i usług<sup>53</sup>. Dlatego najczęściej działania PR, jakie wchodzi w skład marketingu-mix są wykorzystywane do celów zwiększenia sprzedaży. Philip Kotler wymienia pięć czynności PR-u, podkreślając, że nie wszystkie wspierają cele marketingowe firmy<sup>54</sup>. Są to:

- stosunki z prasą,
- nadawanie rozgłosu produktowi,
- komunikacja przedsiębiorstwa,
- lobbying,
- doradztwo<sup>55</sup>.

Doradztwo czyli udzielanie rad kierownictwu firmy w kwestiach związanych ze społecznym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa ma budować najkorzystniejszy wizerunek organizacji. Rozumiejąc pozamarketingową funkcję, ale formułując konkretne zadania w obszarze marketingu dla PR, P. Kotler używa pojęcia marketingowe public relations (MPR). Stawia przed nim zadania, które realizowane muszą być narzędziami PR, a są to:

- wspieranie wprowadzania nowych produktów;
- wspieranie zmiany pozycjonowania dojrzałego produktu;
- budowanie zainteresowania określoną kategorią produktu;
- wpływanie na określone grupy docelowe;
- obrona produktu, który natrafił na opór społeczny;
- budowanie image całego przedsiębiorstwa w sposób, który sprzyja jego produktom<sup>56</sup>.

Częste ograniczenie roli PR jedynie do promocji masowej wynika z błędnego postawienia znaku równości między public relations a publicity (rozgłos).

<sup>53</sup> M.J. Thomas (red.), *Podręcznik marketingu*, Warszawa 1998, s. 534.

<sup>54</sup> Zob. P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999, s. 621.

<sup>55</sup> Ibidem, s. 621.

<sup>56</sup> Zob. ibidem, s. 623.

Pod pojęciem tym rozumie się promocje firmy lub jej produktów, polegającą na bezpłatnym umieszczaniu odpowiednich informacji na ten temat w mediach<sup>57</sup>. Publicity jest pojęciem węższym niż PR, ale mieszczącym się w jego ramach. Nie możemy też utożsamiać publicity z MPR, gdyż jak wynika z wyżej wspomnianych zadań marketingowe public relations ma szerszy zakres.

Marketing ma wpływ na ogólny wizerunek firmy, ale jego główne działania skoordynowane są na zarządzaniu wizerunkiem marki. Oddziałuje on na otoczenie z pozycji działań rynkowych. Marketing ukierunkowany jest na nabywcę i jemu poświęca kierowane przez siebie działania. Jego celem jest kreowanie wizerunku, przez który ma wpływać na zachowania zakupowe klientów. Występuje jeszcze jedna subtelna różnica między marketingiem w PR-em w jakości i intensywności komunikatów dwustronnych. Marketing upodobał sobie formę komunikatu kierowanego do klientów, przyjmującego np. postać działań promocyjnych, których celem jest wywołanie reakcji zakupowych. Marketing w mniejszym stopniu korzysta z komunikacji zwrotnej, natomiast public relations bazuje na komunikacji dwustronnej. Wynika to z celów PR, które określają potrzebę dostosowania organizacji do otoczenia, a nie sprzedaż produktu otoczeniu. Wymusza to na public relations zastosowanie wielu sensorycznych działań zmierzających do określenia roli przedsiębiorstwa jaką ma on spełniać w środowisku społecznym. Organ zarządzający musi dostosować firmę do otoczenia, znaleźć miejsce, w którym będzie ona miała najlepszą efektywność działania, czyli będzie posiadać najlepszy wizerunek. Wymaga to określenia wizji przedsiębiorstwa, jaką chciałoby widzieć jego otoczenie. Następnie przedsiębiorstwo musi wypracować takie kanony komunikacji i zachowań, które będą jak najlepiej współgrały z oczekiwaniami społecznymi. PR szuka więc odpowiedzi na społeczne zainteresowania działalnością przedsiębiorstwa. To właśnie pod wpływem PR firmy dostosowują swoją politykę, decyzje, zasady postępowania do opinii publicznej. Marketing natomiast zmienia przedsiębiorstwo, dopasowując go do wymogów rynkowych. Reasumując, PR ma funkcję integrującą wszystkie działania realizujące ogólną politykę organizacji wobec całości otoczenia firmy, natomiast marketing integruje działania, które powiązane są z rynkiem i zbytem. W takich więc aspektach dwie pokrewne nauki nawzajem się przenikają, wspólnie wpływają na zintegrowany wizerunek organizacji.

---

<sup>57</sup> Zob. P. Kolter, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 907.

Jedną z pierwszych teorii zarządzania odwołujących się koncepcji wizerunku była stworzona w latach 70. koncepcja zarządzania problemowego (issue management – IM). IM definiowana jest jako proces monitorowania i oceny informacji z otoczenia, przez który organizacja stara się przewidzieć pojawiające się problemy i odpowiedzieć na nie zanim się wymkną spod kontroli<sup>58</sup>. Issue management czyli zarządzanie problemowe powstało jako odpowiedź na coraz bardziej skomplikowane otoczenie organizacji. B.L. Jones and W.H. Chase w 1979 r. w najstarszym periodyku poświęconym tematyce public relation: *Public Relations Review*, zauważyli, że z problemami nie można radzić sobie efektywnie kiedy nie są one przewidziane wcześniej<sup>59</sup>. „Zarządzanie problemowe stało się środkiem do integracji planowania strategicznego przedsiębiorstwa, oceny kultury przedsiębiorstwa, analizy tendencji w polityce publicznej, poprawę standardów odpowiedzialności korporacyjnej, komunikacji i asertywności w kluczowych sprawach”<sup>60</sup>. IM miało pomóc zarządzającym w minimalizowaniu negatywnych skutków napięć i problemów społecznych przez ich identyfikację, analizę i ocenę, opracowanie, skoordynowanie i integrację działań w celu ich neutralizacji lub zapobiegania ich negatywnym skutkom<sup>61</sup>. Rozważając rolę PR-u i procesów kształtowania wizerunku w zarządzaniu problemowym wskazać można następujące ich zadania<sup>62</sup>:

- identyfikację i analizę zagrożeń, trendów, zjawisk występujących w otoczeniu organizacji w celu tworzenia wizerunku organizacji najbardziej efektywnego społecznie, czyli takiego, który odpowiada na oczekiwania interesariuszy;
- tworzenie procedur zachowania i wariantów reakcji organizacji na wypadek zaistnienia negatywnych zjawisk tak by ochronić wizerunek lub zaistniały problem wykorzystać do jego wzmocnienia;
- adoptowanie z otoczenia wartości akceptowanych społecznie w celu budowania kultury organizacji i tworzenia jej wewnętrznego systemu wartości;

<sup>58</sup> R.D. Smith, *Strategic...*, s. 22.

<sup>59</sup> S.R. Veil, M.L. Kent, *Issues management and inoculation: Tylenol's responsible dosing advertising*, „Public Relations Review” 2008, Vol. 34, s. 399, [http://faculty-staff.ou.edu/K/Michael.L.Kent-1/PDFs/Veil\\_Kent\\_2008.pdf](http://faculty-staff.ou.edu/K/Michael.L.Kent-1/PDFs/Veil_Kent_2008.pdf), 17.09.2010.

<sup>60</sup> R.L. Heath, *Management of Corporate Communication: From Interpersonal Contacts to External Affairs*, Hillsdale–New Jersey 1994, s. 273.

<sup>61</sup> Por. K. Wojcik, *Public relations wiarygodny...*, s. 208.

<sup>62</sup> Por. ibidem, s. 209.

- controlling działań podejmowanych przez organizację;
- tworzenie sprawozdawczości z działań organizacji;
- zarządzanie polityką komunikacyjną organizacji poprzez wszystkie podsystemy komunikacji;
- uwrażliwianie otoczenia wewnętrznego organizacji na problemy zewnętrzne poprzez szkolenia, doskonalenie zawodowe;
- uświadomienie otoczeniu interesów organizacji, zwracanie uwagę na nie, wywoływanie zainteresowania, zrozumienia i wzbudzanie zaufania<sup>63</sup>;
- wpływanie na działalność marketingową i rekonfiguracja jej w kierunku marketingu społecznego;
- śledzenie opinii publicznej, w tym szczególnie liderów opinii osób i ośrodków opiniotwórczych.

Kształtowanie wizerunku jako instrument, zarządzania nabiera nowego wymiaru w kontekście zarządzania procesowego. W każdej organizacji zachodzą różnorodne procesy pozostające ze sobą w ścisłej synergii i ich współzależności. Ich relacje decydują o jakości funkcjonowania całości systemu zarządzania<sup>64</sup>. Bezsprzecznie działanie przedsiębiorstwa jest zależne od przebiegu w nim procesów, które ukształtowane są miej lub bardziej świadomie<sup>65</sup>. P. Grajewski zauważa, że część procesów jest fizycznie obserwowalnych (mają materialny charakter), inne zaś są niezauważalne<sup>66</sup>.

Podejście procesowe do zarządzania powstało jako odpowiedź na rosnącą złożoność otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstw, w tym m.in. na:

- rozwój procesów wewnętrznych i zewnętrznych;
- deregulację konkurencji rynkowej;
- indywidualizację potrzeb i oczekiwań klientów i interesariuszy;
- wzrost znaczenia zasobów niematerialnych dla konkurencyjności organizacji;

---

<sup>63</sup> Por. B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002, s. 17.

<sup>64</sup> M. Winiarz, *Zarządzanie procesami i jego rola w dynamicznych koncepcjach zarządzania*, [http://www.q-mam.ae.wroc.pl/materialy/I Ogolnopolska Konferencja Kol Naukowych-Swiebodzice/referaty/Zarzadzanie procesami-Winiarz.pdf](http://www.q-mam.ae.wroc.pl/materialy/I%20Ogolnopolska%20Konferencja%20Kol%20Naukowych%20Swiebodzice/referaty/Zarzadzanie%20procesami-Winiarz.pdf).

<sup>65</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa – projektowanie i konfiguracja*, Warszawa 2007, s. 62.

<sup>66</sup> P. Grajewski, *Organizacja...*, s. 62.

- rozwój nowoczesnych kanałów przekazu informacji, w tym rozwój mass mediów i hipermediów;
- skrócenie cyklu życia produktów<sup>67</sup>.

Według P. Jedynaka, orientacja na procesy wykształciła się jako kolejny etap rozwoju instrumentów zarządzania przeciwdziałający słabościom podejścia strukturalnego, opierającego się na wyraźnym podziale funkcji i hierarchiczności w organizacji<sup>68</sup>. Okoliczności powstania podejścia procesowego do zarządzania korelują z dzisiejszym coraz bardziej konkurencyjnym rynkiem, gdzie przedsiębiorstwa muszą jak najlepiej odpowiedzieć na wymogi i potrzeby otoczenia. Celem zarządzania procesowego jest zwrócenie większej uwagi na potrzeby i oczekiwania klienta oraz poprawę efektywności działań poprzez skuteczne zarządzanie procesami<sup>69</sup>. W podejściu procesowym organizacja traktowana jest jako swoisty ekosystem elementów o złożonym układzie zależności, czuły na zmiany w obszarze któregoś z jego elementów<sup>70</sup>. Odpowiada to złożonej strukturze wizerunku jako synergicznego obrazu wszystkich procesów zachodzących w organizacji. Oznacza to, że podejście procesowe bezpośrednio wpływa i kształtuje wizerunek organizacji jako organizmu dynamicznego a nie statycznego<sup>71</sup>. Jak zauważa P. Grajewski, na każdą czynność lub czynności można spojrzeć jak na proces, jeśli tylko z wartości początkowej, wzbogaczonej w wyniku procesu wartością dodaną, otrzymujemy rezultat<sup>72</sup>. Nasuwa to konkluzję, że na zagadnienie kształtowania lub kreowania wizerunku można a nawet należy spojrzeć jak na proces. Jak uczy podejście procesowe po to aby optymalizować strukturę organizacji tak aby w niej zdecydowanie dominowały elementy dodające wartość dla klientów. Wynika to z założenia, że podstawą podejścia procesowego jest orientacja na klienta. Chodzi więc o maksymalizację wzrostu wartości produktu dla potencjalnego klienta. Klient procesu jest więc podstawowym ogniwem ewaluacji i oceny w analizie działania poszczególnych obszarów organizacji. To on współokreśla wartość produktu, który otrzymuje, warto tu zaznaczyć, że jest to wartość postrzegana, która jest bli-

<sup>67</sup> T. Kafel, *Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 713, s. 6.

<sup>68</sup> P. Jedynak, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością instrumenty uwarunkowania wartości*, Kraków 2007, s. 56.

<sup>69</sup> M. Winiarz, *Zarządzanie...*, s. 3.

<sup>70</sup> P. Grajewski, *Organizacja...*, s. 54.

<sup>71</sup> M. Winiarz, *Zarządzanie...*, s. 3.

<sup>72</sup> P. Grajewski, *Organizacja...*, s. 55.

skoznaczna pojęciu wizerunku. Warto zauważyć, że często fizyczne czynności realizowane w przedsiębiorstwach mają stosunkowo niewielki wpływ na wartości, dodanie natomiast działania w obszarze informacyjnym w istotny sposób powiększa wartość produktu oferowanego klientowi. Klient ocenę wartości produktu formułuje na podstawie efektu końcowego, czyli otrzymanej wartości oraz informacji jakie posiada czyli na podstawie kształtującego się na tych polach wizerunku. W podejściu procesowym następuje istotna integracja kreowania wizerunku z pozostałymi procesami organizacji. Chociaż International Benchmarking Clearinghouse (IBC), przy American Productivity and Quality Center (APQC) wraz z Athur Ardersen & Co. w opracowanym przez siebie opisie przedsiębiorstwa zorganizowanego procesowo nie wyróżnia procesu ani podprocesu bezpośrednio związanego z kształtowaniem wizerunku to należy założyć, że taki proces powinno się wyróżnić<sup>73</sup>. Kształtowanie wizerunku organizacji powinno rozumiane być w ujęciu procesowym ponieważ:

- tworzenie wizerunku kreuje wartość dodaną;
- klient jako odbiorca procesów ocenia wartość produktów czy usług czyli wartość postrzeganą, która jest pojęciem bliskoznacznym wizerunkowi;
- tworzenie wizerunku jest zorientowane na klienta czyli odbiorcę interesariusza procesu;
- gwarantuje wyższą skuteczność działania w nieprzewidywanym otoczeniu;
- wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie kreują jego wizerunek;
- wizerunek jest niematerialnym miernikiem i rezultatem efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa w tym.

Kształtowanie wizerunku jest istotnym instrumentem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Wizerunek determinuje zarządzanie poprzez cel jakim jest dla zarządzających. Przedsiębiorstwo chcąc zbudować w swoim otoczeniu pozytywny wizerunek musi kształtować procesy zarządzania i dodatkowo świadomie zarządzać swoim wizerunkiem. Zarządzanie wizerunkiem jest jednym z najwyższych poziomów kontroli przedsiębiorstwa i jako takie powinno być zintegrowane z jego rozwojem na wszystkich poziomach. Jeśli przedsiębiorstwo chce być skuteczne i efektywne powinno ściśle powiązać kształtowanie wizerunku z ogólnym zarządzaniem przedsiębiorstwem.

<sup>73</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002, s. 310–317.



**SUMMARY**

The present article aims to indicate the most appropriate place of image creation among other vital instruments of modern company management.

The majority of management sciences frequently treat the notion of image as a preventative measure in case of problematic situations occurring within the organization. A variety of theories as well as conceptions of management seem to neglect the concept of image underestimating its key function in the process of company management.