

Tadeusz Pokusa

ŁAŃCUCH TWORZENIA WIZERUNKU W UKŁADZIE RYNKOWYM

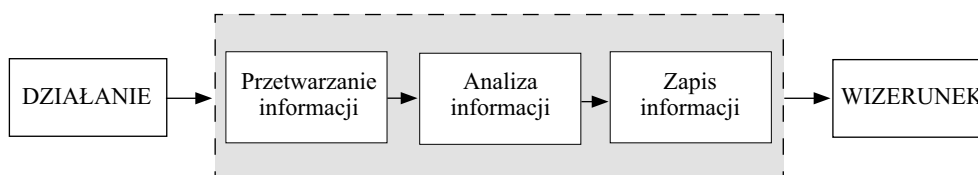
Każde przedsiębiorstwo, rozpoczynając działalność gospodarczą, powinno rozpocząć też długotrwały proces kształtowania właściwego wizerunku w świadomości klientów. Wizerunek przedsiębiorstwa jest bowiem istotnym elementem strategii firmy, określa wprost jego pozycję rynkową w oczach otoczenia. Jest on wypadkową subiektywnych ocen konsumentów, kontrahentów i konkurencji, która zależy m.in. od sytuacji w otoczeniu, od zmian zachodzących w gospodarce, od trendów i mody. Na wizerunek firmy składają się działania własne i konkurencji oraz czynniki niezależne, takie jak prawo, normy czy ogólne trendy. Celem stworzenia właściwego wizerunku jest uzyskanie przychylniej opinii wszystkich tych, na których zależy przedsiębiorstwu, poprzez upowszechnienie jego misji, filozofii i sposobów działania na rynku¹. Najważniejszym założeniem każdego przedsiębiorstwa powinno być zatem świadome istnienie na rynku. Można to osiągnąć poprzez permanentne kształtowanie tegoż wizerunku w szeroko pojmowanym otoczeniu, w którym kształtowanie właściwego obrazu wymaga nie tyle wysokich nakładów finansowych, ile głębokich przemyśleń na temat, jak firma ma być odbierana przez otoczenie².

Wizerunek jest wynikiem sposobu postrzegania przedsiębiorstwa przez otoczenie i wynika z całości działań podejmowanych przez firmę, a mających swe odbicie na zewnątrz. W zależności od przyjętej strategii promocja może się skupić albo na kształtowaniu wizerunku i popularyzowaniu firmy, albo nazw poszczególnych linii produktów lub nawet pojedynczych produktów. W każdym przypadku chodzi jednakże o to, aby dotrzeć do możliwie dużej liczby potencjalnych nabywców z informacją o istnieniu firmy i walorach produktu, zdobyć ich przychylność, a w końcu – nakłonić do zakupu i uczynić z nabywców stałych klientów³. Sposób powstawania wizerunku w społeczeństwie można przedstawić za pomocą poniższego schematu (rys. 1).

¹ T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Warszawa 1995, s. 153; H. Mruk, *Rola mediów w komunikowaniu wizerunku marki*, (w:) *Media elektroniczne w procesie komunikacji rynkowej*, Opole 2005, s. 21–33.

² A. Styś, *Media a procesy rynkowe*, (w:) *Media elektroniczne w procesie komunikacji rynkowej*, dz. cyt., s. 11–15; B. Szymoniuk, M. Rzemieniak, A. Jachim, S. Skowron, *Promocja przedsiębiorstwa i produktu*, Lublin 1998, s. 41.

³ T. Goban-Klas, *Nowe media elektroniczne w kształtowaniu nowego rynku*, (w:) *Media elektroniczne w procesie komunikacji rynkowej*, dz. cyt., s. 15–21; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Warszawa 1996, s. 92.



Rys. 1. Schemat tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa w świadomości otoczenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 13–35

Jak wynika z przedstawionego schematu, każde działanie przedsiębiorstwa znajduje odzwierciedlenie w modyfikacji wizerunku firmy zakorzenionego w otoczeniu. Działanie powoduje wysłanie impulsu informacyjnego, który ulega przetworzeniu na podstawie wszelkich dostępnych danych. Przetworzone informacje muszą zostać poddane wielostopniowej analizie. Na tym etapie dokonuje się porównania istniejącego wizerunku firmy z nowo dostarczonymi informacjami. Konfrontacja starego obrazu z nowym tworzy pewien wypadkowy schemat, który następnie zostaje zapisany w pamięci. Widzimy zatem, że jeden impuls wypuszczony przez przedsiębiorstwo może w istotnym stopniu zaważyć na postrzeganiu firmy przez otoczenie. Dlatego tak ważne jest rozróżnienie głównych kategorii informacji mających wpływ na obraz firmy na rynku, a wiąże się to z podziałem tych informacji na pozytywne i negatywne.

Przedsiębiorstwo – jak wspomniano – istnieje na rynku w pewnym otoczeniu, z którym nieustannie nawiązuje różnego rodzaju kontakty (dostawcze, odbiorcze, komunikacyjne). Firma przez cały okres swego istnienia kooperuje w ramach szeregu łańcuchów zależności, które wpływają na całościowe postrzeganie jej wizerunku przez otoczenie. Wszystkie współpracujące z nią jednostki powinny zostać włączone w łańcuch tworzenia wizerunku, ponieważ połączenie sił w zakresie jego tworzenia zaowocuje współpracą, która przyniesie wymierne rezultaty na wszelkich poziomach działalności i współpracy przedsiębiorstw. Współpraca powinna opierać się na świadomości wszystkich uczestników łańcucha, że żadna organizacja, która stanowi część większego łańcucha, nie może osiągnąć przewagi konkurencyjnej, jeżeli ograniczy się wyłącznie do optymalizacji swych wewnętrznych wyników. Rzeczywista przewaga konkurencyjna może być osiągnięta tylko pod warunkiem, że cały łańcuch zaopatrzenia stanie się bardziej wydajny i skuteczny niż inne łańcuchy⁴.

Pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma niezbędnego czasu i środków, by w pełni monitorować rynek. Współpraca z partnerami i instytucjami statystycznymi daje szansę na lepsze poznanie potrzeb kooperantów i konsumentów, a także szybsze rozpoznanie nowo tworzących się trendów. Należy pamiętać o specyficznych potrzebach kooperujących z sobą przedsiębiorstw. Nowoczesne techniki zarządzania dają oczekiwane wyniki tylko w przypadku kooperacji z partnerami stosującymi podobne lub takie same koncepcje. Techniki te likwidują wiele barier istniejących dotychczas między nimi, mają na celu zarządzanie i/lub koordynowanie przepływu produktów, począwszy od surowców, a skończywszy na wyrobach nabywanych przez konsumentów i innych użytkowników.

⁴ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Jak obniżyć koszty i poprawić jakość obsługi*, Kraków 1998, s. 242; D.C. Pring, *The Joint Industry Conference on ECR*, Chicago 1996, s. 66; A. Pabian, *Profesjonalne zarządzanie zadowoleniem klientów*, „Manager” 2001, nr 1(46), s. 35.

Celem tej współpracy jest osiągnięcie wysokiej efektywności poszczególnych przedsiębiorstw i ich sieci dzięki integracji i koordynacji, jak również optymalizacja wartości dodanej przez wszystkie ogniwa łańcucha, aż do produktu przeznaczonego dla końcowego klienta⁵. Wszystkie elementy składowe łańcucha stanowią pewną całość, ale trzeba pamiętać, że jednak każdy koncentruje się przede wszystkim na własnym rozwoju. Będzie kierował się chęcią wzrostu własnej konkurencyjności. Dzięki optymalizacji w obrębie własnego przedsiębiorstwa optymalizuje się również działanie całego łańcucha. Zastosowanie zasad ECR, CRM czy zarządzania logistyczno-marketingowego pozwala na optymalizację produkcji, dostaw, transportu i wykorzystania czasu. Właściwie skonstruowany globalny system komunikacyjno-informacyjny będzie wspomagał zarządzanie w dążeniu do jak najlepszego wykorzystania zasobów i sytuacji rynkowych. Stała kontrola poprawności działania systemu komunikacyjno-informacyjnego zagwarantuje minimalizację zakłóceń, a tym samym wysoką jakość przepływu danych i informacji wewnątrz przedsiębiorstw oraz w obrębie całego łańcucha. Dzięki ciągłemu monitoringowi oraz optymalnemu działaniu systemu komunikacyjno-informacyjnego jest możliwe skrócenie czasu reakcji na zmiany rynkowe. Obserwacja istniejących i nowych trendów daje możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej nad innymi łańcuchami zależności. Można dzięki temu usprawnić proces wprowadzania na rynek nowych produktów. Wspomaga procesy modyfikacji oferty asortymentowej w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynkowe. Poprzez wszystkie działania służące realizacji powyższych celów powinien nastąpić wzrost poziomu obsługi nie tylko klienta, ale i kooperantów. Powinno to spowodować wzrost zaufania do poszczególnych składników łańcucha, a w rezultacie usprawnienie procesu tworzenia wizerunku w obrębie przedsiębiorstwa. Trzeba podkreślić, iż cele opisane powyżej muszą być wdrażane, a metody ich realizacji permanentnie kontrolowane i modyfikowane w zależności od aktualnych warunków rynkowych.

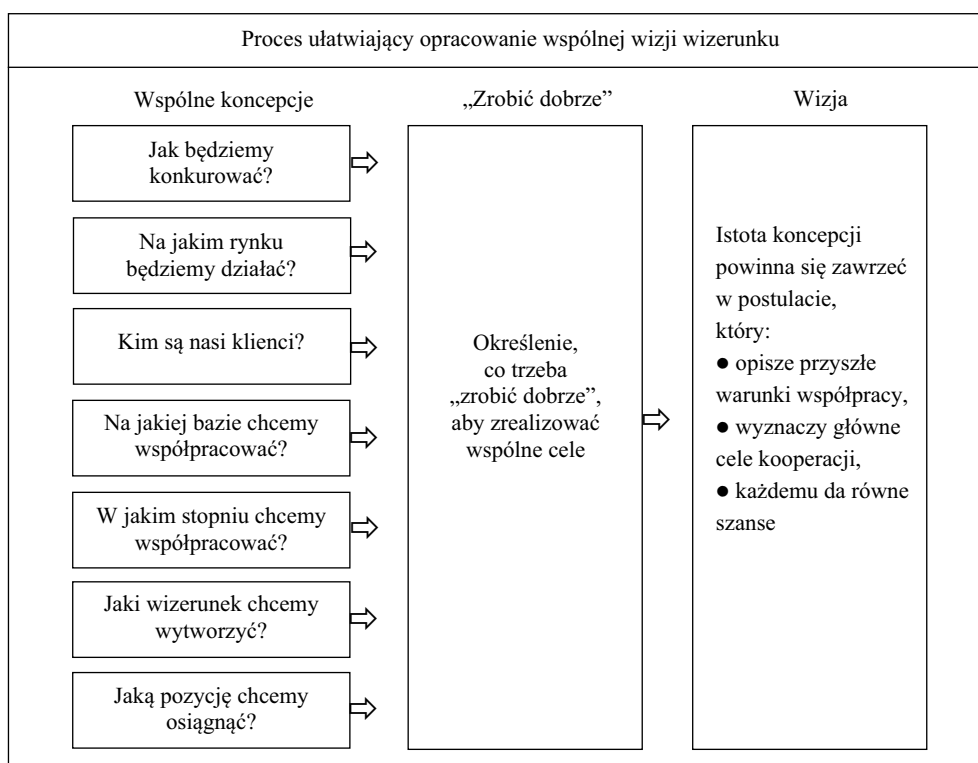
Potrzebę integracji w celu realizacji nadrzędnych procesów, takich jak tworzenie wizerunku, implikują aktualne trendy i zmiany rynkowe. Pojedynczej firmie bardzo trudno jest sprostać wymienionym wyżej celom. Brakuje na to zarówno czasu, środków, jak i umiejętności. Z.M. Skowroński⁶ podaje, że w Japonii w ramach współpracy między kooperującymi przedsiębiorstwami są wdrażane programy okresowego zatrudniania pracowników współpracujących z sobą firm. Świadczy to o bardzo dużej świadomości przedsiębiorstw japońskich, a także o zaufaniu, jakie mają do siebie. Wpływa to w znacznej mierze z kultury narodu, która ma duży wpływ na poszczególne kultury organizacyjne, a, jak zostało już dowiedzione, kultura organizacyjna ma ogromny wpływ na kształtowanie się procesów w przedsiębiorstwie.

Istotą łańcucha tworzenia wizerunku jest wspólna wizja rozwoju tworzących go przedsiębiorstw. Wchodząc do konkretnego łańcucha, musimy przeanalizować, czy jego strategia pokrywa się z naszą. Natomiast konstruując własny łańcuch, trzeba ujednoczyć wizję wizerunku, do którego będzie dążył łańcuch. Przystąpienie do łańcucha tworzenia wartości opiera się na zasadach długofalowości, działania, stabilności, partnerstwa, po-

⁵ Z.M. Skowroński, *Łańcuch dostaw – problem konferencji TRANS '99*, „Logistyka” 2000, nr 1, s. 25; A.J. Martin, *Infopartnering. The Ultimate Strategy for Achieving Efficient Consumer Response*, New York, Singapore, Toronto 1994; M. Christopher, dz. cyt., s. 242.

⁶ Z.M. Skowroński, dz. cyt., s. 26.

działu osiągnięć i ryzyka, funkcjonalnej integracji czy wreszcie na zasadzie permanentnej poprawy w zakresie jakości, struktury kosztów, terminowości dostaw, czasu trwania cyklu, rozwoju innowacji itp.⁷ Trzeba zdawać sobie z tego sprawę przed przystąpieniem do współdziałania. Szczególnie warta podkreślenia jest zasada długofalowości. Strategie wizerunku powinny wynikać z misji przedsiębiorstw, ich założeń i działalności. Dokładność opracowań strategicznych daje podstawy do stabilizacji, która wzmacnia zaufanie całego otoczenia do firmy. Poprzez te zasady można skoordynować działania w tym zakresie w kierunku konkretnego, realnego celu. Natomiast zsynchronizowanie działań zmierzających do osiągnięcia założonych celów powoduje wzrost konkurencyjności całego łańcucha w porównaniu z konkurencją. Oczywiście jest, iż dobór partnerów powinien nastąpić z grupy, która stawia na podobną jakość, która stosuje podobną strategię kosztową, której poziom technologiczny nie będzie dysproporcjonował naszych relacji z nią. Jednakże można wyprowadzić koncepcję procesu ułatwiającego dojście do wspólnej wizji wizerunku, która została przedstawiona na rysunku 2.



Rys. 2. Proces ułatwiający opracowanie wspólnej wizji wizerunku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Jak obniżyć koszty i poprawić jakość obsługi*, Kraków 1998, s. 226

⁷ T. Pokusa, *Komunikowanie się firmy z otoczeniem i łańcuch tworzenia wizerunku*, (w:) *Media elektroniczne w procesie komunikacji rynkowej*, dz. cyt., s. 89–107.

Na przedstawionym schemacie widać wyraźnie, iż dopracowywanie wspólnej wizji tworzenia wartości jest procesem trudnym, ponieważ opiera się on na zasadniczych dla działalności przedsiębiorstwa obszarach. Jednocześnie włączenie się w daną strukturę pozbawia firmę części kompetencji w zakresie zmian strategii wizerunku w odniesieniu do czasu kooperacji w ramach tego łańcucha. Dlatego tak ważne jest określenie stopnia kooperacji, płaszczyzn współpracy. Są one podstawą do wyznaczenia granicy między kompetencjami pojedynczej firmy a porozumieniami ogólnymi.

Nasza strategia działalności powinna w ogólnych zarysach pokrywać się ze strategiami kooperantów, ponieważ podejmowane przez nich działania odbijają się także na naszym obrazie. Sposób, w jaki chcemy osiągnąć ustalone w założeniach przedsiębiorstwa cele, nie może być sprzeczny ze sposobami partnerów. Spowodowałyby to niespójność w ogólnej strategii oraz mogłyby w ujemny sposób wpłynąć na kształtowany wizerunek. Po przeanalizowaniu koncepcji pod względem punktów wspólnych w strategiach wizerunku wśród kooperantów trzeba przejść do następnej fazy analizy. Należy przeanalizować, jakie kroki trzeba będzie podjąć dla zrealizowania wspólnych celów. Trzeba będzie ustalić obszary wspólnej działalności, a następnie poddać analizie aktualny stopień przygotowania do tej integracji. Ważnym elementem jest ustalenie warunków współpracy, odpowiedzialności za realizację wspólnych strategii. Te dwa ustalenia powinny zagwarantować w dłuższym horyzoncie czasowym konkretny podział zadań i obowiązków w ramach łańcucha, co ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju i wzrostu konkurencyjności. Bardzo ważnym elementem współpracy jest określenie takich zasad, które zagwarantują korzyści z integracji wszystkim partnerom. Niezadowolenie kooperanta spowoduje jego wycofanie się z łańcucha, a co za tym idzie przejście do łańcucha konkurencyjnego wraz z całą wiedzą, jaką o nas uzyskał. Będzie to też miało wpływ na produkowane przez nas wyroby, przez co wizerunek firmy ulegnie modyfikacji. Trzeba pamiętać, że należy budować relacje z kooperantami na zaufaniu odnośnie do trwałości układu i wspólnej strategii. W obecnym czasie zależy na tym większości nowoczesnych firm, które zdają sobie sprawę z dużej konkurencji na rynku, kurczenia się rynków zbytu oraz kosztów zmian, w tym zmian współpracujących firm.

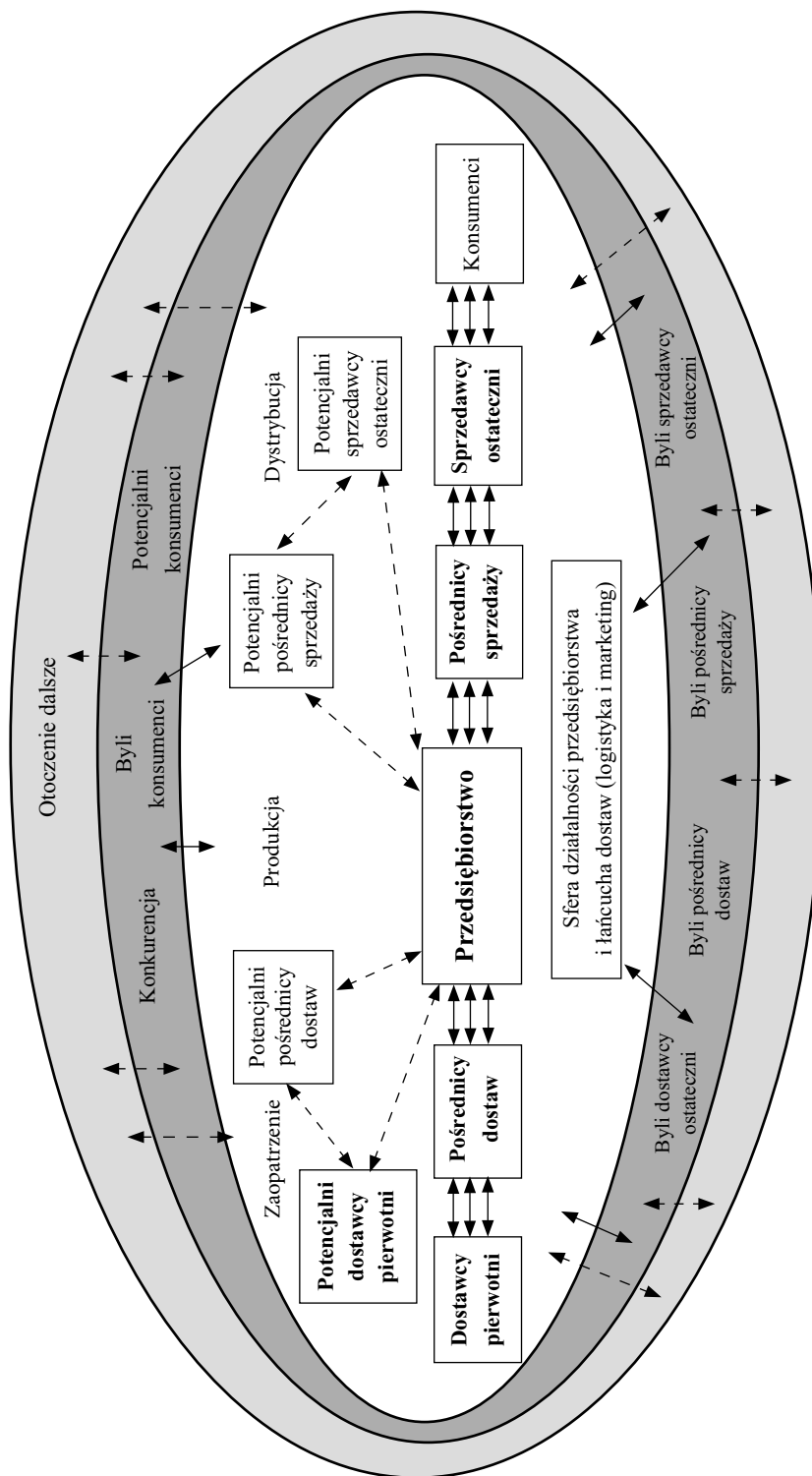
Przedsiębiorstwo jako całość jest zbiorem komórek, procesów i funkcji. Dopiero ich wzajemne uporządkowanie i hierarchizacja powodują powstanie spójnej struktury, która jest zdolna do konkurencyjnego działania na rynku. Jedną z najistotniejszych kwestii przy projektowaniu tej struktury jest strategiczne założenie uzupełniania się i synergii poszczególnych komponentów firmy. Jest to istotne założenie przy strategicznym rozważaniu roli wizerunku przedsiębiorstwa. Jak już zostało podkreślone, na wizerunek składają się przede wszystkim komunikacja, kultura organizacyjna, kompleksowe podejście do zarządzania oraz umiejętne przekazywanie wszelkich istotnych informacji do otoczenia za pomocą odpowiednich metod i instrumentów. Cała ta wiedza jest potrzebna do konstrukcji łańcucha tworzenia wizerunku, w którym staniemy się, wraz z naszą kompleksowo pojmowaną strategią, istotną częścią w procesie wytwarzania pozytywnego wizerunku i jego permanentnego rozwoju zależącego bezpośrednio od sytuacji rynkowej i partnerów w łańcuchu.

Możemy wyróżnić kilka podstawowych podgrup na rynku: konkurenci (byli, aktualni, potencjalni), kooperanci (byli, aktualni, potencjalni), klienci (byli, aktualni, potencjalni), pozostała część otoczenia. Każdą z tych grup należy zbadać pod względem wywierania

wpływu na nasze przedsiębiorstwo oraz przystąpienia do naszego łańcucha. Najogólniej można to przedstawić na podstawie rysunku 3, który kompleksowo obrazuje zależności w łańcuchu, akcentując przy tym własny udział przedsiębiorstwa w nim.

Patrząc na schemat, zauważa się, iż przedsiębiorstwo na każdej ze swych płaszczyzn, poprzez każdą z funkcji, w każdej swej komórce wpływa na wytworzenie całościowego wizerunku. Każdy z komponentów obrazu firmy może wzmocnić bądź osłabić działanie innego z komponentów. Jak zatem skonstruować łańcuch, by można było go określić optymalnym dla potrzeb określonego przedsiębiorstwa? W pierwszym rzędzie należy przeanalizować specyfikę wytwarzanego produktu, ponieważ będzie ona determinować układ łańcucha logistycznego, w który będzie zaangażowane przedsiębiorstwo, a który jest nieodłączną częścią łańcucha tworzenia wizerunku. Załóżmy, że w łańcuchu będą występować dostawcy pierwotni, pośrednicy dostaw, nasze przedsiębiorstwo, pośrednicy w zbycie, sprzedawcy ostateczni oraz konsumenci. Zajmijmy się w pierwszej kolejności obszarem zaznaczonym na rysunku 3 najwęższą elipsą. Strzałkami pełnymi zostały oznaczone aktualne powiązania przedsiębiorstwa w ramach łańcucha logistycznego oraz z konsumentami. Natomiast potencjalne zależności zostały oznaczone przez strzałki przerywane. Na rysunku można zaobserwować, iż system, w którym działa otoczenie, może się zmienić w każdej chwili, ponieważ zależności między składnikami systemu mogą się zmieniać w zależności od sytuacji rynkowej z aktualnych w potencjalne i na odwrót. Przeanalizujmy zatem, w jaki sposób należy – po pierwsze – skonstruować optymalny łańcuch tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa oraz – po drugie – w jaki sposób go modyfikować w zależności od potrzeb.

W zależności od specyfiki naszej produkcji musimy zastanowić się, czy potrzebujemy pośredników, czy też sami będziemy pobierać towary od dostawców, a następnie jak będziemy je rozprowadzać wśród ostatecznych konsumentów. Jest to bardzo ważny moment, ponieważ od wielkości kanałów logistycznych w tym obszarze zależy budowa, a następnie jakość przepływu informacji, możliwość wystąpienia zakłóceń w przepływie towarów i informacji, a także złożoność monitoringu sieci własnych zależności. Jedną z najpoważniejszych zmian obserwowanych we współczesnym biznesie jest outsourcing, czyli zaopatrywanie zewnętrzne. Nie chodzi tu jedynie o sprowadzanie surowców i komponentów, ale również o zlecenie usług, które dawniej należały do obowiązków firmy. Następnym krokiem jest skonstruowanie procedur zmiany partnerów w łańcuchu w aspekcie wizerunku. Zmiana w łańcuchu może nastąpić w dwóch przypadkach: gdy nasze przedsiębiorstwo przestaje spełniać standardy kooperanta bądź gdy partner nie spełnia oczekiwanych przez nas norm. Odejście od spełniania norm może wynikać z opóźnienia w rozwoju wizerunku względem partnerów bądź ich znaczącego wyprzedzenia. Jeśli zauważamy, iż któryś z kooperantów ma opóźnienia we wdrażaniu strategii wizerunku lub odstąpił od niej, należy uruchomić bardziej aktywny monitoring w jego otoczeniu oraz sprawdzić potencjalne uszkodzenia na kanałach komunikacyjnych. Dzięki tym działaniom możemy stwierdzić, czy zostały zaniedbane działania koordynujące wdrażanie strategii wizerunku w łańcuchu. Jeśli tak, to jest możliwe ustalenie, w jakiej sytuacji to nastąpiło, jakie były tego powody, co można było zrobić, by zapobiec opóźnieniom, lub jakich szans nie wykorzystano do większego rozwoju. Monitoring własnego łańcucha dostarcza bardzo ważne i kompletne odpowiedzi na pytania dotyczące rozwoju w ramach łańcucha. Jednakże należy cały czas badać



Rys. 3. Model łańcucha tworzenia wizerunku w układzie rynkowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.F.J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996, s. 240–248, 430–455; T. Pokusa, *Komunikowanie się firmy z otoczeniem i łańcuch tworzenia wizerunku*, (w:) *Media elektroniczne w procesie komunikacji rynkowej*, Opole 2005, s. 89–107

także otoczenie oznaczone szarymi odcieniami na rysunku, ponieważ może to dostarczyć bodźców do zmian strategii w zależności od zmian rynkowych, w ramach tego otoczenia. Aby ustrzec się przed utratą wartościowych partnerów lub by nie zostać wciągniętym w spiralę pogarszania wizerunku, należy postępować tak, jak zostało to powiedziane, a mianowicie nieustannie monitorować całość sfery działalności przedsiębiorstwa oraz sfery otoczenia, a także sprawdzać jakość komunikowania się między partnerami i z otoczeniem. Na bazie tego można wyróżnić kilka podstawowych zadań, które uchronią nas przed wspomnianymi wyżej sytuacjami.

Podstawą wszystkich działań jest monitoring. Pierwszą z zasad jest stały, uważny, dokładny monitoring otoczenia oraz estymowanie na jego podstawie trendów, jakie zachodzą w bliższym i dalszym otoczeniu. Jest to bardzo kosztowne, ale skuteczne. Tańszym rozwiązaniem jest obserwacja sfery działalności przedsiębiorstwa, a więc aktualnych i potencjalnych kooperantów. Wiedza o nich jednakże dostarcza nam tylko część informacji. Potwierdza lub uzupełnia nasze estymacje. Wadą jest, iż pokazuje zmiany w najbliższym otoczeniu firmy, dopiero gdy przeradzają się w trendy. Dlatego też warto jest obserwować chociaż część otoczenia dalszego (konkurencja, zmiany w trendach światowych różnych branż), ponieważ da to szansę na wzrost konkurencyjności.

Drugim filarem jest system komunikacyjno-informacyjny. Eliminacja zakłóceń i szumów oraz dbałość o jak najlepsze sprzężenie zwrotne są podstawami do wymiany informacji, która pozwoli na zwiększenie konkurencyjności. Całość istoty wymiany informacji była już dokładnie zarysowana. Jednakże warunkiem koniecznym skuteczności systemu komunikacyjno-informacyjnego jest przede wszystkim uświadomienie, sobie – przedsiębiorstwu oraz kooperantom, wagi tego procesu. Sednem jest tu uświadomienie wszystkim jednostkom potrzeby komunikacji, celów, jakim jest podporządkowana, a także implikacji, jakie narzuca. W przypadku zrozumienia tego przez wszystkich pracowników kooperujących w łańcuchu, a także przez konsumentów możliwy jest rozwój wizerunku przedsiębiorstwa w kierunku pozytywnego wzrostu przy równoczesnym silnym zespoleniu z potrzebami konsumentów i kooperantów. W przeciwnym razie – odrzucenia lub niedoinformowania pracowników – komunikacja nie będzie przebiegać sprawnie. Spowoduje to pogorszenie się monitoringu przedsiębiorstwa, a co za tym idzie nie będzie możliwości przewidywania tendencji rynkowych, konkurencyjność firmy się pogorszy, łańcuch będzie wchodził w tendencję spadku pozytywnego wizerunku. Dodatkowym minusem będzie zmiana ostatecznego odbiorcy, która nastąpi wskutek zmiany jakości wyrobów, oraz konieczność zmiany części lub całości łańcucha. Temu wszystkiemu można przeciwdziałać, stosując odpowiednią politykę z zakresu zarządzania personalnego, która to pozwoli na dobre zmotywowanie wszystkich ogniw łańcucha, wraz z ich komponentami, w celu wzrostu wartości – tendencji wzrostowej wizerunku przedsiębiorstwa.

Jak zatem można pokrótce scharakteryzować procedury zmian w obrębie łańcucha tworzenia wizerunku? Na początku należy zbadać, czy wszystkie ogniwa posiadają zbliżony do siebie wzorzec wizerunku. Jeśli nie, to należy poszukać, jeśli jest to oczywiście możliwe, innego partnera. Natomiast jeśli tak, to należy spróbować porozumieć się z kooperantami w celu ustalenia ogólnych norm tworzenia wizerunku w ramach współpracy. Oczywiście może nie być to możliwe w przypadku niewyrażenia zgody przez któregoś z kooperantów. Jeśli taka sytuacja wystąpi, należy na podstawie obserwacji kontrolować zmiany w wartościach eksponowanych przez firmę. Jednakże najbardziej efektyw-

ną drogą jest współpraca wszystkich w celu wytworzenia spójnego, pozytywnego wizerunku. Kolejną zasadą jest analiza wszelkich informacji, jakie napływają z otoczenia w ramach działalności monitoringowej i poprzez system komunikacyjno-informacyjny. Analiza tych informacji pozwoli odpowiedzieć na podstawowe pytanie: czy moi partnerzy nadal wyznają te same normy i zasady co ja? Jeśli tak i jeśli współpraca układa się pomyślnie, to można dalej kooperować w ten sposób, modyfikując strategię wizerunku w zależności od sytuacji rynkowej. Natomiast jeśli nie, to należy poszukać nowych kooperantów, by nie zejść z przyjętej strategii.

Wizerunek przedsiębiorstwa ma charakter zmienny, a jego ewolucja zależy bezpośrednio od sytuacji rynkowej, natomiast poziom zarządzania tym wizerunkiem zależy w dużej mierze od jakości systemu komunikacyjno-informacyjnego całego układu partnerów. Ważna jest również współpraca odpowiednich komórek współpracujących przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania wspólną bazą danych i komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa. Optymalizacja jej poprzez eliminację zakłóceń w firmie da możliwość wejścia na wyższy poziom dialogu oraz pozwoli na nawiązywanie kontaktów z partnerami łańcucha dostaw, którzy już są na wyższym od nas poziomie komunikacyjnym.