

# Adam Figiel

---

## Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa : próba zdefiniowania

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 83-95

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

dr ADAM FIGIEL  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## CZYM JEST WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA – PRÓBA ZDEFINIOWANIA

### Streszczenie

Celem artykułu jest próba określenia, czym jest wizerunek przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu pojawia się bardzo wiele sposobów rozumienia tego pojęcia, co więcej – pojęcie to jest nieco odmiennie rozumiane na gruncie poszczególnych dyscyplin nauki. Celem niniejszego opracowania jest próba opisu zjawiska poprzez dokonanie syntezy jego elementów składowych oraz zaproponowanie ujednoliconej terminologii.

Pomimo iż pojęcie wizerunku przedsiębiorstwa jest intuicyjnie zrozumiałe, to od początkowych badań poświęconych tej tematyce z okresu lat 1950–1970 do czasów obecnych nie ma ostatecznej zgody co do definicji tego pojęcia i sposobu jego operacjonalizacji. Pomimo braku jednoznaczności pojęcia badania mu poświęcone są niezwykle istotne, gdyż wizerunek przedsiębiorstwa stanowi cenny składnik aktywów o charakterze niematerialnym, którym firma musi zarządzać. Korzystny wizerunek przedsiębiorstwa może zwiększyć sprzedaż poprzez podnoszenie poziomu zadowolenia klienta oraz jego lojalności, poza tym przyciąga inwestorów i przyszłych pracowników. Dodatkowo redukując efekty działań konkurencji, umożliwia przedsiębiorstwom osiąganie ponadprzeciętnego zysku.

Pojęcie wizerunku można stosować nie tylko w odniesieniu do marek korporacyjnych, lecz również do marek produktowych, obszarów geograficznych, wydarzeń i ludzi. G.R. Dowling definiuje wizerunek jako „zbiór znaczeń, na podstawie których dany przedmiot jest znany i za pomocą których ludzie go

opisują, zapamiętują i odnoszą się do niego”<sup>1</sup>. Zgodnie z tym punktem widzenia, wizerunek przedsiębiorstwa, czasem nazywany wizerunkiem firmy lub instytucji, to obraz kojarzony z nazwą organizacji.

Pomimo iż panuje zgoda co do tej ogólnej definicji przedstawionej powyżej, wskazuje się na dwa przeciwstawne punkty widzenia w momencie konceptualizacji czy też praktycznego stosowania pojęcia wizerunku przedsiębiorstwa. Pierwszy punkt widzenia odnosi się do literatury poświęconej organizacji i zarządzaniu, drugi zaś jest bliższy literaturze marketingowej.

Z perspektywy organizacji i zarządzania wizerunek przedsiębiorstwa oznacza sposób, w jaki – zdaniem członków przedsiębiorstwa – interesariusze z otoczenia zewnętrznego postrzegają firmę, lub sposób, w jaki kierownictwo firmy życzyłoby sobie, aby ich przedsiębiorstwo było postrzegane przez interesariuszy. W obu przypadkach wizerunek przedsiębiorstwa to wewnętrzne przekonanie menedżerów co do tego, jak osoby z zewnątrz postrzegają bądź powinni postrzegać przedsiębiorstwo. Próby pomiaru wizerunku na gruncie takiego rozumienia mają na celu ustalenie, jak powinien wyglądać wizerunek pożądaný przez menedżerów.

Druga szkoła kładzie nacisk na zewnętrzny charakter wizerunku przedsiębiorstwa. Wizerunek przedsiębiorstwa jest zatem sposobem postrzegania firmy przez osoby z otoczenia zewnętrznego. W konsekwencji, zamiast skupiać się na sposobie postrzegania przedsiębiorstwa przez jego członków, skupiamy się na sposobie postrzegania przedsiębiorstwa przez zewnętrznych interesariuszy, jakimi są klienci, udziałowcy, media, opinia publiczna itp. Odzwierciedla to niejako filozofię przyjętą przez naukę marketingu, która z założenia koncentruje się na klientach i innych zewnętrznych interesariuszach. Stąd przyjęło się, że wizerunek przedsiębiorstwa odzwierciedla opinie, postawy, odczucia i skojarzenia klientów i zewnętrznych interesariuszy na temat firmy.

Tworzenie wizerunku w znacznym stopniu uzależnione jest od komunikacji. W modelu zarządzania reputacją i wizerunkiem przedsiębiorstwa E.R. Gray i J.M.T. Balmer omawiają, jak tożsamość przedsiębiorstwa tworzy jego wizerunek poprzez szereg kanałów komunikacyjnych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo<sup>2</sup>. Poza komunikacją osobową i bezosobową kluczowym czynnikiem wpływającym na wizerunek przedsiębiorstwa są doświadczenia interesariuszy powstające w trakcie interakcji z przedsiębiorstwem. Ma to szczególne znacze-

---

<sup>1</sup> G.R. Dowling, *Managing your corporate images*, „Industrial Marketing Management” 1986, Vol. 15, s. 109–115.

<sup>2</sup> E.R. Grey, J.M.T. Balmer, *Managing corporate image and corporate reputation*, „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, No. 5, s. 695–702.

nie dla przedsiębiorstw usługowych, gdzie zachowanie pracowników odgrywa zasadniczą rolę w procesie świadczenia usługi, a w konsekwencji w kreowaniu opinii i postaw klientów. Z kolei R. Abratt i T.N. Mofokeng wyjaśniają, że atrybuty tworzące wizerunek obejmują jakość, filozofię przedsiębiorstwa, pracowników, logo firmy, kulturę organizacyjną, kampanie reklamowe, nazwę przedsiębiorstwa oraz postawę sprzedawców<sup>3</sup>.

Skojarzenia stanowiące wizerunek przedsiębiorstwa odnoszą się zarówno do cech materialnych, jak i niematerialnych. Przykładowo, P. Martineau uważa, że wizerunek składa się zarówno z cech funkcjonalnych, jak i atrybutów psychologicznych<sup>4</sup>. Podobnie J.T. Plummer do wizerunku przedsiębiorstwa wciela cechy funkcjonalne, fizyczne i emocjonalne przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Przyjmując ten punkt wyjścia, warto zauważyć, że marka korporacyjna posiada więcej atrybutów niematerialnych niż marka produktowa, która może być mocniej kojarzona ze swojej natury z rzeczą o charakterze namacalnym, jakim jest fizyczny produkt. M.J. Hatch i inni autorzy podkreślają, że aby odróżnić się od konkurencji w procesie zarządzania marką korporacyjną należy znacznie bardziej koncentrować się na podkreśleniu wartości wyznawanych przez przedsiębiorstwo i na elementach o charakterze emocjonalnym, jako że celem wspomnianej dyferencjacji jest określone wypozycjonowanie całego przedsiębiorstwa, a nie jego wyrobów czy usług<sup>6</sup>. Innymi słowy, zarządzając marką korporacyjną, staramy się wypozycjonować „twór” nieposiadający swojej formy fizycznej, nienamacalny, jakim jest cała organizacja. Z powodu braku czy też nikłej ilości cech fizycznych należy koncentrować się na cechach o charakterze emocjonalnym.

Tak jak sprecyzowanie pojęcia wizerunku przedsiębiorstwa nie jest łatwą sprawą, tak samo zmierzenie go jest równie skomplikowane. Na skutek braku panującej zgody co do szczegółowej definicji pojęcia wizerunku przedsiębiorstwa powstało znaczne zamieszanie związane z jego wykorzystaniem i rozumieniem, co jest widoczne w literaturze przedmiotu. Zamieszanie to nie dotyczy jedynie aspektów teoretycznych związanych z wizerunkiem, lecz ma ono swoje przełożenie na praktykę gospodarczą. Jak wynika z badań W. Olinsa, wizerunek przedsiębiorstwa był jedną z priorytetowych kwestii, którą zajmowali się mene-

<sup>3</sup> R. Abratt, T.N. Mofokeng, *Development and management of corporate image in South Africa*, „European Journal of Marketing” 2001, Vol. 35, No. 3, s. 368–386.

<sup>4</sup> P. Martineau, *The personality of the retail store*, „Harvard Business Review” 1958, Vol. 32, October, s. 47–55.

<sup>5</sup> J.T. Plummer, *How personality makes a difference*, „Journal of Advertising Research” 1984, Vol. 23, December/January, s. 27–31.

<sup>6</sup> M.J. Hatch, M. Schultz, J. Williamson, *Bringing the corporation into corporate branding*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 7–8, s. 1041–1064.

dzierowie, jednakże jak na ironię większość z nich deklarowała, że nie wie, w jaki sposób zarządzać, kontrolować ani nawet zdefiniować wizerunek przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. W konsekwencji braku jasno sprecyzowanego pojęcia wizerunku przedsiębiorstwa nie ma również jednomyślności co do elementów składowych wizerunku w literaturze nazywanych *identity mix*.

Pomimo braku zasadniczych różnic pomiędzy teoretykami a praktykami w kwestii *identity mix*, rysuje się jednak drobna rozbieżność w sposobie podejścia do problemu. O ile praktycy są bardziej zainteresowani podejściem procesowym i sposobem, w jaki poszczególne elementy na siebie oddziałują, o tyle teoretycy wydają się być bardziej zainteresowani samą strukturą lub też tym, co wchodzi, a co nie, w skład wizerunku.

Jak wcześniej wspomniano, pomimo występowania wielu definicji wizerunku na uwagę, ze względu na swoją precyzję, zasługuje zaproponowana przez B. Moingeona i B. Ramanantsoa: „występowanie systemu charakterystyk posiadających swoje unikalne ułożenie tworzących niepowtarzalny wzór, dający przedsiębiorstwu specyfikę, stabilność oraz spójność”<sup>8</sup>. Należy zatem zadać pytanie, czym będą wspomniane charakterystyki czy też cechy tworzące ów wzór, co będzie stanowiło tak zwany w literaturze przedmiotu *identity mix*?

J. van Rekom definiuje strukturę wizerunku przedsiębiorstwa jako „samo-prezentowanie organizacji, na które składają się informacje dostarczane przez samo przedsiębiorstwo w postaci jego zachowania, komunikacji oraz wykorzystywanej symboliki, będące formami ekspresji”<sup>9</sup>. Podobnie C. van Riel i J. Balmer definiują strukturę wizerunku przedsiębiorstwa jako „sposób, za pomocą którego wizerunek jest prezentowany w formie zachowania, komunikacji, jak i symboliki wewnętrznym i zewnętrznym publicznościom”<sup>10</sup>.

Na rysunku 1 przedstawiono propozycję syntezy elementów składowych *identity mix* dokonaną w oparciu o wiele różnych klasyfikacji, które można znaleźć w literaturze przedmiotu<sup>11</sup>.

---

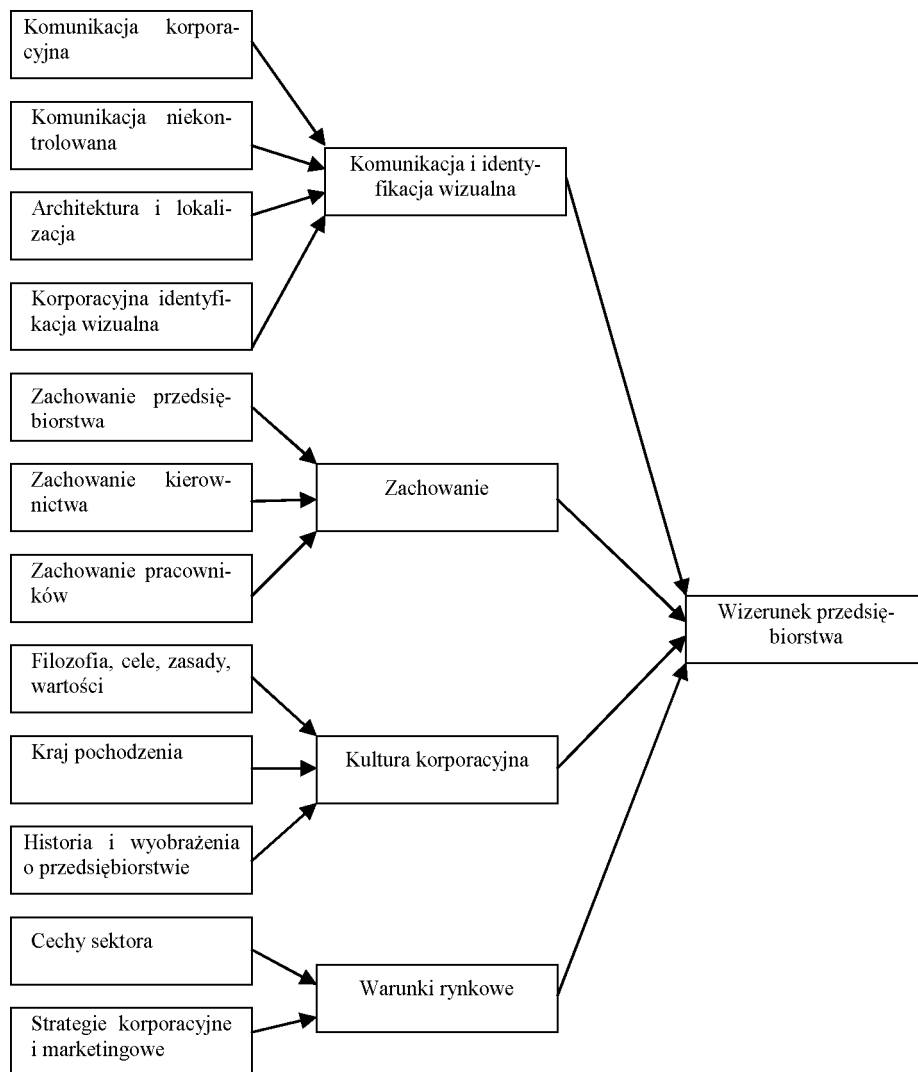
<sup>7</sup> T.C. Melewar, E. Jenkins, *Defining the corporate identity construct*, „Corporate Reputation Review”, Spring 2002, Vol. 5, No. 1, s. 76.

<sup>8</sup> B. Moingeon, B. Ramanantsoa, *An identity study of firm mergers: the case of a French savings bank*, „Case Method Research and Application”, ed. H.E. Klein, Vol. VII, WACRA, Needham, MA, 1995, s. 253–260.

<sup>9</sup> J. van Rekom, C.B.M. van Riel, B. Wierenga, *Corporate identity. Van vaag concept naar hard feitenmateriaal*, working paper, Corporate Communication Centre, Erasmus University, Rotterdam, 1991, w: T.C. Melewar, E. Jenkins, *Defining the Corporate...*, s. 80.

<sup>10</sup> C. van Riel, J. Balmer, *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5–6, s. 340–355.

<sup>11</sup> C. van Riel, J. Balmer, *Corporate identity...*, s. 340–355; K. Schmidt, *The Quest for Identity: Corporate Identity Strategies, Methods and Examples*, Cassel, London 1995; J. Balmer, G. Soe-



Rys. 1. Synteza elementów składowych *identity mix*

Źródło: opracowanie własne na podstawie T.C. Melewar, E. Jenkins, *Defining the Corporate Identity Construct*, „Corporate Reputation Review”, Spring 2002, Vol. 5, No. 1, s. 81.

C. van Riel definiuje komunikację korporacyjną jako „instrument zarządzania, za pomocą którego wszystkie świadomie wykorzystywane formy komuni-

kacji wewnętrznej i zewnętrznej są maksymalnie skutecznie i efektywnie harmonizowane, tak aby stworzyć korzystne podstawy dla relacji, od których przedsiębiorstwo jest zależne<sup>12</sup>. Komunikacja korporacyjna obejmuje swoim zasięgiem trzy rodzaje komunikacji. Pierwsza z nich to komunikacja wewnętrzna kierowana przez kierownictwo przedsiębiorstwa do interesariuszy wewnątrz organizacji. Za pomocą tego rodzaju komunikacji przekazywane są interesariuszom wewnętrznym informacje na temat celów i kierunków działania przedsiębiorstwa. Drugi z rodzajów komunikacji składający się na komunikację korporacyjną to komunikacja marketingowa. Zwykle przedsiębiorstwa przywiązują do niej najwięcej uwagi i przeznaczają na nią największe nakłady. Trzeci z rodzajów komunikacji to komunikacja organizacyjna, na którą tradycyjnie składały się *public relations* oraz *public affairs*. Obecnie to tradycyjne podejście nie jest już aktualne, gdyż komunikacja organizacyjna uległa znacznej fragmentacji, tak że wiele jej składowych przynależy do różnych pionów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie. Elementy komunikacji organizacyjnej można znaleźć w pionie finansów czy też zarządzania zasobami ludzkimi w postaci relacji z inwestorami bądź relacji z ugrupowaniami pracowników (ang. *labor relations*).

Na skutek powyższego w literaturze przedmiotu pojawiła się dyskusja na temat korzyści integracji komunikacji korporacyjnej. Jednakże integracja komunikacji nie jest celem samym w sobie, lecz sposobem na rozwiązanie problemów z jej skutecznością i efektywnością. Tak więc integrację należy tu rozumieć jako integrację treści komunikatów wysyłanych przez organizację z różnych komórek funkcjonalnych do interesariuszy, a nie jako próbę skupienia jej w rękach jednej komórki funkcjonalnej.

Niewiele literatury poświęcone jest kwestii niekontrolowanej komunikacji. Wzmianki na jej temat pojawiają się jednak we wcześniej cytowanym już opracowaniu J. Balmera i G. Soenena<sup>13</sup>. Wskazują oni na wagę tej formy komunikacji, która zachodzi na styku pracownik – osoby spoza organizacji, czy też dokonuje się w formie opracowań i raportów na temat przedsiębiorstwa, na które firma nie ma wpływu. Według cytowanych autorów w obecnych czasach, gdy przedsiębiorstwa poddawane są skrupulatnej lustracji dziennikarzy, mediów oraz najprzeróżniejszych instytucji działających w obszarze regulacji rynku i ochrony konsumenta, można przyjąć, że ten rodzaj komunikacji będący poza wpływem przedsiębiorstwa może mieć znaczenie w tworzeniu obrazu przedsię-

<sup>12</sup> C. van Riel, *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, New York 1995, s. 26.

<sup>13</sup> J. Balmer, G. Soenen, *A new approach to corporate identity management...*

biorstwa w oczach zewnętrznych i wewnętrznych publiczności. Dodatkowo na komunikację niekontrolowaną składać się może zachowanie partnerów przedsiębiorstwa w łańcuchu tworzenia wartości, jak miało to miejsce w przypadku Nike, gdzie partnerzy biznesowi wykorzystywali dzieci do pracy w swoich zakładach. Współpraca z tego rodzaju partnerami i brak wyraźnych działań ze strony Nike, aby temu zapobiec, wywołały bardzo dużą ilość niepoehlebnej i niekontrolowanej komunikacji na temat firmy, doprowadzając do znaczących strat przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę ten przykład, jak również wiele innych, o których w tym miejscu nie wspomina się, komunikacja niekontrolowana, chociaż słabo opisana w literaturze przedmiotu, została uwzględniona w proponowanym *identity mix* przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu można znaleźć stwierdzenia na temat wpływu lokalizacji i architektury na wizerunek. Wagę tych dwóch elementów podkreśla również fakt, że wiele przedsiębiorstw stara się zdobyć jak najlepsze i najbardziej prestiżowe lokalizacje pod swoje siedziby celem stworzenia odpowiedniego wizerunku korporacyjnego.

Dla wielu postronnych obserwatorów wizerunek jest utożsamiany z identyfikacją wizualną przedsiębiorstwa, czyli wszelkimi znakami, symbolami graficznymi, logo, wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwa. Mimo że identyfikacja wizualna stanowi ważny aspekt wizerunku przedsiębiorstwa, należy pamiętać, iż jest jedynie jednym z wielu elementów składających się na wizerunek. Na uwadze należy mieć również fakt, że symbol, logo, znak graficzny same w sobie nie mają żadnej wartości. Wartością jest natomiast reputacja, która jest z nimi utożsamiana.

Wielu autorów podkreśla wagę działań i zachowania przedsiębiorstwa w kształtowaniu opinii na jego temat i w konsekwencji powstającym wizerunku przedsiębiorstwa wśród jego publiczności. Jak twierdzą B. Moingeon i B. Ramanantsoa, każde przedsiębiorstwo wysyła do otoczenia pewne nieumyślne sygnały, które mają wpływ na to, jak jest przez nie postrzegane<sup>14</sup>.

Na tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa w znacznym stopniu wpływa zachowanie się kierownictwa. Dzieje się tak na skutek coraz większej liczby interakcji, do jakich dochodzi pomiędzy kierownictwem a interesariuszami, co wynika ze wzrastającego zainteresowania tych ostatnich tożsamością przedsiębiorstwa, jakimi wartościami się kieruje, jak odpowiada na występujące pro-

---

<sup>14</sup> B. Moingeon, B. Ramanantsoa, *Understanding corporate identity: the French school of thought*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5–6, s. 383–395.



blemy społeczne i jakim jest „obywatelem”<sup>15</sup>. Nieumiejętność dostosowania się kierownictwa, wyrażana opiniami i zachowaniem, do wartości wyznawanych przez przedsiębiorstwo będzie skutkowało rozmyciem wizerunku przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarczej tego typu nieadekwatne zachowania kierownictwa są bardzo mocno piętnowane przez przedsiębiorstwa, czego przejawem są częste zwolnienia.

Istnieje wiele prac poświęconych wpływowi zachowania pracowników przedsiębiorstwa na jego wizerunek. Można tu przywołać m.in. opracowania autorstwa J. van Rekoma oraz G. Hofstede<sup>16</sup> wykazujące wpływ zachowania pracowników na wizerunek przedsiębiorstwa. Sposób zachowania pracowników demonstruje szczególne, indywidualne cechy przedsiębiorstwa otoczeniu, odzwierciedlając to, jak przedsiębiorstwo „myśli, czuje i zachowuje się”. Stąd też zachowanie pracowników ma wpływ na wizerunek firmy i zostało uwzględnione w proponowanym *identity mix* przedsiębiorstwa.

Wielu autorów odwołuje się do kultury korporacyjnej, jednakże rozumienie tego pojęcia i relacji zachodzących pomiędzy kulturą korporacyjną a wizerunkiem i tożsamością przedsiębiorstwa są znacznie zróżnicowane. Dla przykładu S.M. Downey twierdzi, że „kultura korporacyjna, która została scharakteryzowana jako podzielane przez przedsiębiorstwo wartości, przekonania i zachowania, ma swoje źródło, czy też jest konsekwencją tożsamości przedsiębiorstwa”<sup>17</sup>. Z kolei zupełnie inny pogląd na sprawę prezentują M. Hatch i M. Schultz, twierdząc, że kultura korporacyjna nie jest ani determinantą, ani zmienną wizerunku przedsiębiorstwa. Według cytowanych autorów kultura organizacyjna stanowi raczej kontekst, w ramach którego dokonywana jest interpretacja tożsamości przedsiębiorstwa oraz formułowane są założenia do kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa<sup>18</sup>.

Prowadząc dywagacje nad wizerunkiem przedsiębiorstwa, B. Ludlow doszedł do wniosku, że w sektorze usług bardzo trudne jest dokonanie dyferencjacji. Tak więc próby odróżnienia się od konkurentów muszą w dużej części opie-

---

<sup>15</sup> M. Hatch, M. Schultz, *Relations between organizational culture, identity, and image*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5–6, s. 356–365.

<sup>16</sup> J. van Rekoma, *Deriving an operational measure of corporate identity*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5–6, s. 410–422; G. Hofstede, B. Nueijen, D. Daval-Ohavy, G. Sanders, *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*, „Administrative Science Quarterly” 1990, June, s. 286–316.

<sup>17</sup> S.M. Downey, *The relationship between corporate culture and corporate identity*, „Public Relations Quarterly” 1986, Vol. 31, No. 4, s. 7–12.

<sup>18</sup> M. Hatch, M. Schultz, *Relations between organizational culture, identity, and image*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5–6, s. 357.

rać się na zróżnicowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nieco inny pogląd prezentuje J. van Rekom, twierdząc, że w ostatnich latach nastąpił swojego rodzaju wysyp misji i wizji przedsiębiorstw, w których firmy prezentują swoje przekonania, wierzenia, filozofie i zasady działania<sup>19</sup>. Wydawać by się mogło, że owa popularność prezentowania swoich zasad działania przez przedsiębiorstwa daje możliwość dyferencjacji poprzez wykorzystanie odmiennej niż konkurencja kultury organizacyjnej, o czym wspominał cytowany wyżej B. Ludlow. Rzeczywistość nie jest jednak tak oczywista, a badania nad tym fenomenem prowadzą do nieco odmiennych wniosków. Mianowicie okazuje się, że występuje olbrzymia zbieżność treści pomiędzy zasadami i filozofią działania, które deklarują przedsiębiorstwa. Oznacza to, że stwierdzenia te, będąc do siebie bardzo podobne, nie mogą posiadać cech umożliwiających skuteczną dyferencjację. Po drugie, jak konstatuje J. van Rekom, stwierdzenia te zwykle odzwierciedlają to, co interesariusze czy też społeczeństwo uznają za właściwą praktykę menedżerską, nie są natomiast formą wyrażenia podstawowych i unikalnych wartości, które przedsiębiorstwo wyznaje. Pomimo istniejących sprzeczności, na które można się natknąć w literaturze przedmiotu, wiele przedsiębiorstw prezentuje wartości, którymi się kieruje, próbując w ten sposób kreować swój wizerunek i odróżnić się od konkurencji. Na skutek tych praktycznych działań przedsiębiorstw oraz opinii części naukowców, że można dokonywać dyferencjacji w oparciu o kulturę organizacyjną, postanowiono włączyć ten element do proponowanego *identity mix*.

Na skutek zachodzącej internacjonalizacji i zwiększania zasięgu działania przedsiębiorstw kraj pochodzenia przedsiębiorstwa oraz związane z nim wyobrażenia o kompetencjach danej nacji w określonym obszarze działalności mają wpływ na wizerunek firmy. Większości nacji przypisywane są stereotypowe kompetencje oraz słabości, które wpływają na tworzony w oczach interesariuszy wizerunek przedsiębiorstwa. Jest to tak zwany efekt kraju pochodzenia, który ma wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, a co za tym idzie został umieszczony w niniejszym modelu.

W literaturze przedmiotu można znaleźć autorów, którzy twierdzą, że różnego rodzaju firmowe ceremonie, mity oraz tabu wpływają na wizerunek oraz kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Pomimo jednak wykazanego przez B. Moingeona i B. Ramanantsoa wpływu wyżej wymienionych elementów, możliwość zmierzenia siły ich oddziaływania jest niezwykle trudna, gdyż są one bardzo trudno kwantyfikowalne. Co ciekawe, cytowani autorzy wskazują

<sup>19</sup> J. van Rekom, *Deriving an operational...*, s. 410–422.

również na wzajemne związki pomiędzy historią przedsiębiorstwa a jego wizerunkiem i tożsamością. Według nich historia przedsiębiorstwa wpływa na tożsamość i wizerunek, jak również tożsamość i wizerunek wpływają na sposób postrzegania przez członków organizacji zdarzeń, które miały miejsce w przeszłości. Na skutek wzajemnych zależności zachodzących pomiędzy kulturą organizacyjną, wizerunkiem i tożsamością, historia i wyobrażenia o przedsiębiorstwie zostały włączone do proponowanego *identity mix*.

W niektórych sektorach jest znacznie trudniej stworzyć indywidualny wizerunek przedsiębiorstwa na skutek występowania silnego wizerunku całego sektora. Przykładem takiej sytuacji są m.in. bankowość i przemysł petrochemiczny. W przypadku tego drugiego możliwości stworzenia korzystnego wizerunku przez pojedyncze przedsiębiorstwo są w znacznym stopniu ograniczane przez występujące negatywne konotacje interesariuszy na temat wizerunku przemysłu petrochemicznego jako całości. Konotacje te powodują postrzeganie przedsiębiorstw z omawianego sektora jako zatruwających środowisko. Oznacza to, że pojedynczemu przedsiębiorstwu będzie niezwykle trudno przeskoczyć stereotypy wizerunek przysłowiowego truciciela i zastąpić go wizerunkiem przedsiębiorstwa dbającego o środowisko naturalne.

Z kolei w innym opracowaniu poświęconym wizerunkowi najważniejszych przedsiębiorstw w danym sektorze biznesu, nazywanymi przez autorów opracowania grupami strategicznymi, zauważono, że wspomniane grupy strategiczne mogą wpływać na zachowania i kulturę organizacyjną innych konkurujących z nimi przedsiębiorstw<sup>20</sup>. Autorzy ci również zaobserwowali, że grupy strategiczne kształtują i podtrzymują wizerunek oraz tożsamość danego sektora. Stąd też rodzaj prowadzonej działalności został włączony do modelu.

N. Marwick i C. Fill twierdzą, że proces formułowania strategii zarówno korporacyjnych, jak i marketingowych w przedsiębiorstwach, a nie zawartość tychże strategii wykazuje się ciągłością w czasie. Oznacza to, że proces formułowania strategii jest w pewnym sensie pokrewny z osobowością przedsiębiorstwa, której przejawem jest sposób prowadzenia różnego rodzaju działań przez przedsiębiorstwo. Mając na uwadze, że osobowość przedsiębiorstwa i sposób jego zachowania i prowadzenia działań wpływa na tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa, można przyjąć, iż proces formułowania strategii będzie miał również wpływ na tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa.

---

<sup>20</sup> M. Peteraf, M. Shanley, *Getting to know you: a theory of strategic group identity*, „Strategic Management Journal” 1997, Vo. 18, Summer, s. 165–186.

Próbując dokonać krótkiego podsumowania, należy stwierdzić, że studia literaturowe nie wskazują na występowanie jednej definicji wizerunku przedsiębiorstwa. Co więcej, analizując składowe wizerunku przedsiębiorstwa proponowane w literaturze można zaobserwować, że autorzy nadają bardzo zróżnicowaną wagę poszczególnym elementom *identity mix*. Tak olbrzymie zróżnicowanie i brak jednomyślności zarówno w kwestii definicyjnej, jak i struktury pojęcia wynika poniekąd z interdyscyplinarności opisywanego zjawiska.

Powyższy przegląd literaturowy wskazał na występowanie czterech składowych *identity mix*, którymi są: komunikacja i identyfikacja wizualna, zachowanie, kultura korporacyjna i warunki rynkowe. Każdą ze składowych tworzy szereg elementów, jednakże ich przypisanie do poszczególnych składowych może budzić zastrzeżenia.

Można wyróżnić trzy powody, dla których przypisanie elementów do składowych nastęcza tak wiele problemów. Po pierwsze, jak już wcześniej wspomniano, interdyscyplinarny charakter zjawiska powoduje, że jest bardzo wiele różnorodnych podejść do pojmowania pojęcia wizerunku. Po drugie istnieje bardzo wiele obszarów, w których rozumienie poszczególnych elementów w ramach składowych czy też samych składowych nakłada się na siebie. Dla przykładu można tu przytoczyć dokonane rozróżnienie pomiędzy komunikacją i zachowaniem jako składowymi w proponowanym modelu. Adwersarze takiego modelu mogą powołać się na fakt, że zachowanie może być rozumiane jako niewerbalna forma komunikacji, co oznaczałoby, iż dokonane rozróżnienie jest sztuczne. Niemniej jednak zdecydowano się na rozróżnienie wspomnianych składowych celem stworzenia w miarę nieskomplikowanego modelu i wyjaśnienia pojęcia. Po trzecie, stworzenie jednolitego niekwestowanego modelu jest o tyle trudne, że w literaturze występują pokrewne, aczkolwiek odrębne koncepcje. Efektem tego jest wykorzystywanie tych samych pojęć w zupełnie innym rozumieniu przez różnych autorów, co obrazuje zestawienie zawarte w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie nazewnictwa wykorzystywanego w literaturze

Punkt widzenia	Wyjaśnienie	Wykorzystywane nazewnictwo i autorzy	Proponowana terminologia
Kim jesteśmy jako organizacja	Wyobrażenia na temat organizacji podzielane przez jej członków	Collective identity (Pratt 2003) Corporate personality (Marwick i Fill 1997) Identity lub organizational identity (Davies 2003, Gioia 2000, Hatch	Tożsamość

		i Schultz 1997, Pratt i Fore-man 2000, Whetten i Mackay 2002) Perceived organizational identity (Dutton 1994)	
Co organizacja chce, aby osoby z zewnątrz o niej myślały	Wyobrażenia na temat organizacji które – według jej kierownictwa – mają podzielać najważniejsze publiczności	Corporate identity (Dacin i Brown 2002, Hatch i Schultz 1997, Marwick i Fill 1997, Whetten i Mackay 2002) Desired corporate identity (van Rekom 1997, van Riel i Balmer 1997) Desired future image (Gioia 2000) Desired identity (van Riel 1997) Desired organizational image (Scott i Lane 2000) Image (Whatten 1997) Projected image (Gioia 2000)	Zamierzony wizerunek
Co organizacji wydaje się, że osoby z zewnątrz o niej myślą	Wyobrażenia na temat organizacji, które – według jej kierownictwa – podzielają najważniejsze publiczności	Construed external image (Dutton 1994, Gioia 2000) Perceived external prestige (Smidts, Pruyn, van Riel 2001) Perceived organizational prestige (Bhattacharya 1995, van Riel i Balmer 1997) Reflected stakeholders appraisals (Scott i Lane 2000)	Domniemany wizerunek
Co publiczności faktycznie myślą o organizacji	Wyobrażenia na temat organizacji faktycznie podzielane przez najważniejsze publiczności	Corporate associations (Berens 2005, Brown 1998, Brown i Dacin 1997, Dacin i Brown 2002) Corporate evaluations (Brown i Dacin 1997) Corporate identity (Bhattacharya i Sen 2003) Corporate image (Marwick i Fill 1997, van Rekom 1997) Image (Barich i Kotler 1991, Britt 1971, Davies 2003, Dichter 1985, Enis 1967, Gronroos 1984) Organizational image (Hatch i Schultz 1997) Organizational reputation (Scott i Lane 2000) Reputation (Dacin i Brown 2002, Gioia 2000, van Riel 1997, Whetten 1997)	Faktyczny wizerunek

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.J. Brown, P. Dacin, M.G. Pratt, D. Whetten, *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2006, Vol. 34, No. 2, s. 101.

Dodatkowo znaczne trudności pojawiają się w momencie prób dokonania tłumaczenia na język polski oryginalnych anglojęzycznych terminów. W pol-

skiej literaturze marketingowej występują w zasadzie dwa pojęcia: tożsamość i wizerunek, które są rozumiane jednoznacznie. Tymczasem to, co zwykle jest tłumaczone jako tożsamość, czyli *corporate identity*, może mieć w oryginale kilka znaczeń – tożsamość lub wizerunek. Podobnie jest z polskim określeniem „wizerunek” tłumaczonym zwykle z angielskiego *image*. Również i tutaj pojawia się problem, gdyż polskie słowo „wizerunek” jest pojmowane jako obraz tożsamości w oczach określonej grupy interesariuszy, tymczasem anglojęzyczne *image* może mieć różne znaczenie w zależności od cytowanego autora. W niektórych przypadkach oznacza ono istotnie to, co po polsku rozumie się jako wizerunek, lecz często używane jest w znaczeniu polskiego „tożsamość”. Co więcej, angielskie *image* ma kilka odmian w oryginalnym języku, podczas gdy w języku polskim wizerunek rozumiany jest w zasadzie w jednym znaczeniu przytoczonym wyżej. Pojawia się jeszcze jedno dodatkowe utrudnienie, mianowicie wielu autorów pisząc na ten temat w języku angielskim, posługuje się wybranym przez siebie terminem – przyjmijmy na potrzeby tego wyjaśnienia, że jest to *image*. Niestety autorzy ci, zwracając uwagę na wielorakość znaczeń przypisywanych temu terminowi, piszą o zjawisku, nie wskazując jednoznacznie, które rozumienie terminu przyjęli, co powoduje dodatkowe komplikacje i wywołuje niejasności, które potęgują się jeszcze bardziej w momencie prób dokonania tłumaczenia. Próbując usystematyzować powyższe niejasności, w powyższej tabeli zaproponowano terminologię, która mogłaby być wykorzystywana w zależności od kontekstu, w którym pojawiają się określone terminy.

## WHAT CORPORATE IMAGE IS – AN ATTEMPT TO DEFINE THE CONSTRUCT

### Summary

The aim of this paper is to define what corporate image is. In professional literature there are several ways in which the notion is described and understood. Especially there are significant differences in understanding depending on authors' discipline. The objective of the paper is an attempt to define the phenomenon by synthesizing the elements that seem to constitute it. The author also suggests a unified terminology when dealing with the phenomenon.