ZARZĄDZANIE MEDIAMI
Tom 13(2)2025, s. 117–130
doi: 10.4467/23540214ZM.25.011.22131
www.ejournals.eu/ZM
Wydanie w otwartym dostępie na licencji CC BY
This is an open access article under the CC BY license

Żanna Osikowicz https://orcid.org/0000-0002-4192-1354

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Bezpieczeństwa i Informatyki

TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM ORGANIZACJI

Abstract

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL IMAGE MANAGEMENT

The organisation's image influences the acquisition and maintenance of a strong position on the market, and its skilful and effective creation is a consequence of market analysis, proper selection of methods and tools, building relations with the external and internal environment. The article discusses issues concerning the notion of image (including the image of the organisation), brings closer issues concerning the building of image strategies and image management. Due to the multifaceted nature of the problems addressed, the following questions were considered to be the leading ones: What factors determine the formation of an organisation's image? What elements influence the cultural image of an organisation? In what does effective management of the organisation's image manifest itself? Answering these questions required the use of the method of desk research, which was preceded by a search of Polish and foreign-language literature. The concept of organisational image management – indicating the fundamental premises – is presented: the organisation's image is shaped by a number of factors; key factors include the quality of products or services, the way the organisation treats its customers, and the way the organisation communicates with its external environment. The sphere of external communication appears as an important plane of activity for any complex organisational structure. Therefore, it is important for organisations to have an effective image management strategy to control the way they are perceived by the external environment. This analysis proves that without a systemic multi-pronged approach to image creation, it is very difficult nowadays for an organisation to build external relations and achieve market success, as professional communication methods, including those based on digital technology, are crucial.

Keywords: image of the organisation, image strategies, image management, external communication

JEL: M3

Wprowadzenie

Zarządzanie organizacją wymaga podejmowania często trudnych decyzji, których celem jest zdobycie lub utrzymanie silnej pozycji na rynku. Sukces jest między innymi konsekwencją analizy rynku, właściwego doboru metod i narzędzi, budowania relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Szczególna rola przypada działaniom związanym z marketingiem. Pozytywna reputacja jest nie tylko ważnym aktywem, ale również wpływa na wizerunek organizacji. Wizerunek to coraz częściej pierwszy wyróżnik danej organizacji, jest zatem ważny, ponieważ odgrywa istotną rolę przy pierwszym kontakcie i wpływa na to, jak organizacja jest postrzegana przez klientów, pracowników i innych interesariuszy. Dlatego w niniejszym artykule omówiono zagadnienia dotyczące pojęcia wizerunku (w tym wizerunku organizacji), przybliżono kwestie dotyczące budowania strategii wizerunkowych i zarządzania wizerunkiem. Z uwagi na wielopłaszczyznowość poruszanych problemów za wiodące uznano następujące pytania: (1) Jakie czynniki determinują kształtowanie wizerunku organizacji? (2) Jakie elementy wpływają na wizerunek kulturowy organizacji? (3) W czym przejawia się skuteczne zarządzanie wizerunkiem organizacji? Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania wymagało nie tylko uszczegółowienia samych pytań, lecz także właściwego doboru literatury. Metoda analizy danych zastanych została poprzedzona kwerendą literatury polskiej i obcojęzycznej. Na podstawie uzyskanej wiedzy i analizy dostępnych danych zaprezentowano koncepcję zarządzania wizerunkiem organizacji, w tym w ujęciu systemowym – wskazującą na fundamentalne przesłanki: wizerunek organizacji jest kształtowany przez wiele czynników, spośród których do kluczowych można zaliczyć jakość produktów lub usług, sposób, w jaki organizacja traktuje swoich klientów, a także sposób, w jaki organizacja komunikuje się z otoczeniem zewnętrznym. Sfera komunikacji zewnętrznej jawi się jako istotna płaszczyzna aktywności każdej złożonej struktury organizacyjnej. Dlatego ważne jest, aby organizacje miały skuteczną strategię zarządzania wizerunkiem, która pozwoli im na kontrolowanie sposobu, w jaki są postrzegane przez otoczenie zewnętrzne. Powyższe stanowi olbrzymie wyzwanie dla specjalistów od marketingu i PR wobec rozwoju technologii cyfrowej i bardzo wielu konkurujących ze sobą źródeł informacji.

Definicje i elementy tworzenia wizerunku

Pojęcie wizerunku jest wieloznaczne. Także termin „wizerunek organizacji" pomimo upływu czasu wciąż nie doczekał się jednej uniwersalnej czy bezwzględnie obowiązującej definicji. Od wielu lat naukowcy z zakresu ekonomii, psychologii, prawa, prowadzą badania mające na celu wypracowanie powszechnie akceptowanej definicji (Gorbaniuk, 2010, s. 199). Wizerunek (łac. *imago* 'wzór, pierwowzór,

wizerunek, wyobrażenie, urojenie, marzenie senne'; ang. *image* 'obraz rzeczywistości') oznacza wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o sobie, marce, organizacji. Cechą szczególną jest to, że wyobrażenie to nie jest rzeczywiste, dokładne i szczegółowo nakreślone, ale stanowi efekt doświadczeń otoczenia. W Słowniku języka polskiego PWN przyjęto, że wizerunek oznacza to samo co *image*, czyli „wykreowany przez daną osobę (lub na jej użytek przez innych) obraz własnej osobowości" (*Wizerunek*, hasło). Przytoczona definicja (przydatna dla poniższej analizy), w szczególności w kontekście wizerunku organizacji, jest wzbogacana przez dodawanie istotnego aspektu zewnętrznego postrzegania danego podmiotu (zatem dla organizacji istotny jest wizerunek zewnętrzny). W szerszym rozumieniu to pojęcie oznacza także wypracowanie (często przez specjalistów w tym zakresie) oblicza osoby lub organizacji, które przedstawiane w korzystnym świetle służy zdobywaniu społecznej akceptacji dla jej działalności, a tym samym pozyskiwaniu coraz większych grup odbiorców.

Wraz z pojęciem wizerunku organizacji pojawia się często termin jej osobowości (*corporate personality*), ponieważ są to terminy bliskoznaczne (Jaska, 2004, s. 83). Osobowość to konstrukcja niezwykle złożona i wieloznaczna, tu natomiast (w pewnym uproszeniu, na użytek analizy) oznacza, że jednostka ma pewne cechy charakterystyczne, jak rozsądek, przychylne lub negatywne nastawienie do innowacji itp. Korzystanie z pojęcia osobowości na potrzeby funkcjonowania organizacji wynika z przekonania, że podobnie jak w przypadku ludzi ujawniają się w przedsiębiorstwach tendencje do określonych reakcji, postaw i zachowań. Zatem wizerunek to określenie zarówno firmy, jak i cech osób, które kreują wizerunek organizacji i do których skierowane są działania. Wizerunek należy do jednych z najważniejszych zasobów współczesnych organizacji (Budzyński, 2002, s. 34). W odniesieniu do przedsiębiorstwa utożsamiany jest z wyobrażeniem o firmie, zbudowanym na odczuciu klientów i kontrahentów. Wizerunek przedsiębiorstwa jest więc efektem wspólnie określonych wartości uczestników organizacji ogłaszanych środowisku w postaci specjalnie zaplanowanych oraz dostarczanych wiadomości. Wizerunek można zaprezentować jako mniemanie o samym sobie i związany jest on z przedsiębiorstwem i jednostką (Grzegorczyk, 2015, s. 10). Zdaniem Ewy Pluty (2001, s. 3) jest to „zespół obranych technik komunikacyjnych, występujących jako rezultat celowych i nieplanowanych decyzji". W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych koncepcji pojęcia wizerunku, co obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Definicje wizerunku

Autor	Definicja wizerunku
Dowling, 1986	„[…] zbiór znaczeń, na podstawie których dany przedmiot jest znany i za pomocą których ludzie go opisują, zapamiętują i odnoszą się do niego".
Urbaniak, 2003, s. 15	„[…] obraz firmy w świadomości społecznej, czyli całokształt wyobrażeń, przekonań, oczekiwań oraz wiedzy z nią związanej".
Kotler, 1994, s. 549	„[…] zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie".
Rozwadowska, 2002, s. 55	„[…] jest to powszechnie istniejąca opinia na temat fizyczny".
Penc, 1998	„[…] kompozycja osobowości przedsiębiorstwa, wyrastająca z jego filozofii, historii, kultury, strategii, stylu kierowania, reputacji oraz zachowania się pracowników i innych przedstawicieli firmy".
Black, 2000, s. 96	„[…[obraz – ogólne wrażenie – niektórych osób lub instytucji, odbierany przez wewnętrzne oko osoby z zewnątrz; na jego podstawie ocenia się, czy dana osoba lub instytucja jest dobra, czy zła".
Wójcik, 1997, s. 44	„[…] przedstawienie wyobrażenia o samym sobie. Dotyczy to zarówno jednostek, jak i grup, instytucji czy przedsiębiorstw. Ale również sytuacji odwrotnej, czyli oceny, jaką otrzymali od środowiska zewnętrznego".
Waszkiewicz, 2013, s. 46	„[…] wartość społeczna dla każdego, do kogo przynależy […], stanowi także coraz bardziej istotny zasób o wymiarze ekonomicznym; jest to również ważne dobro prawnie chronione".

Źródło: opracowanie własne na podstawie przytoczonej literatury przedmiotu.

Z analizy powyższych definicji można wyciągnąć kilka wniosków:
- wizerunek organizacji to subiektywne wyobrażenie, które kształtuje się w umysłach ludzi na podstawie różnych bodźców;
- jest efektem działań organizacji, komunikacji, doświadczeń i relacji z interesariuszami;
- opiera się na emocjach, przekonaniach, wiedzy i doświadczeniach ludzi;
- jest wynikiem oddziaływania organizacji na otoczenie i percepcji społecznej.

Warto zauważyć, że wizerunek jest pewnym swoistym procesem – nieustannie kształtowanym przez działania organizacji oraz interakcje z otoczeniem, dlatego zarządzanie wizerunkiem staje się kluczowym elementem strategii organizacyjnej, szczególnie wobec komunikacji cyfrowej, opartej na wizualizacji i obrazie. Do

analizy dynamicznie pojmowanego wizerunku – jako procesu, przydatne jest podejście systemowe, o którym będzie mowa poniżej.

Synonimy pojęcia wizerunku

Analizując znaczenie terminu „wizerunek" w różnych kontekstach, warto też dokonać rozróżnienia pomiędzy nim a pewnymi pojęciami bliskoznacznymi, które często są używane jako jego synonimy. Indyferentność podejść w zakresie pojmowania wizerunku zobowiązuje do poddania analizie takie pojęcia, jak wiarygodność i reputacja. Pierwsze z nich odnosi się do stopnia zaufania, jakim dany podmiot jest obdarzany przez inne zainteresowane nim organizacje, grupy czy jednostki. Z kolei za reputację podmiotu uznaje się skutki, następstwa tej wiarygodności. Wśród najważniejszych atrybutów wiarygodności wskazuje się uczciwość, natomiast w przypadku reputacji jej główną cechą jest poczucie bezpieczeństwa, jakie wywołuje. Podmiot może się odznaczać dobrą lub złą reputacją, podobnie może mieć niską lub wysoką wiarygodność. Zestawiając reputację z wizerunkiem, należy przede wszystkim podkreślić, że ta pierwsza odnosi się do przeszłości i w tym sensie nie może być synonimem ani wizerunku, ani wiarygodności. Oczywiście pewne podobieństwa występują, ale wizerunek to pojęcie znacznie szersze, które zawiera w sobie także inne aspekty, zatem więcej składowych, niż samo zaufanie (Budzyński, 2002, s. 17).

Rodzaje wizerunku

Kształtowanie wizerunku podmiotu jest zadaniem bardzo złożonym, ponieważ wynik działań jest uwarunkowany wieloma zmiennymi, z których nie wszystkie są zależne i pod kontrolą marki czy organizacji. W teorii i badaniach marek i organizacji wyróżnia się jego wymiary: psychologiczny, socjologiczny, marketingowy i komunikacyjny. Zarysował się podział na wizerunek firmy, wizerunek marki (produktu) i wizerunek organizacji. Wizerunek organizacji, jako zbiór obiektywnych i fałszywych indywidualnych przekonań, postaw, idei, wyobrażeń, doświadczeń i ocen związanych z organizacją, który powstaje w umysłach reprezentantów grup docelowych, jest niejednorodny i zmienny w czasie. Powstaje niezależnie od danego podmiotu. Na użytek poniższej analizy najbardziej przydatne jest podejście do wizerunku w sferze komunikowania zewnętrznego. Mianowicie w tym rozumieniu wizerunek jest to także obraz, który kreuje się w świadomości grup docelowych za pomocą dostępnych narzędzi komunikacyjnych i marketingowych.

W sferze komunikacyjnej wizerunek organizacji powstaje na bazie tożsamości danego podmiotu. W tym kontekście tożsamościowym Ewa Cenker (2013, s. 43–44) wizerunek dzieli na:

- własny i obcy – związany jest z perspektywą, w jakiej dana organizacja jest obserwowana. W przypadku gdy organizacja postrzega samą siebie, jest to wizerunek własny, natomiast, gdy jest postrzegana przez inne osoby, mówi się o wizerunku obcym;
- planowany i aktualny – związany jest z okresem, w jakim dane organizacje są odbierane. Jeśli dotyczy przyszłości, jest to wizerunek planowany, jeśli teraźniejszości – wizerunek aktualny;
- słaby i silny – związany jest z siłą, z jaką obraz danej organizacji jest przedstawiany. Jeżeli obraz jest spójny i bardzo wyrazisty, wizerunek jest silny, w przeciwnym razie wizerunek jest słaby;
- negatywny, obojętny i pozytywny – te rodzaje wizerunku związane są z odczuciami ludzi, którzy mieli różne doświadczenia z daną organizacją. Jeżeli skojarzenia z firmą są negatywne, określa się to jako wizerunek negatywny, w przeciwnym przypadku jest to wizerunek pozytywny, a gdy człowiek nie odczuwa ani negatywnych, ani pozytywnych odczuć, jest to wizerunek obojętny.

Dla każdej organizacji bardzo duże znaczenie ma pozytywny wizerunek, mogący przynosić wiele pozytywnych korzyści, do których można zaliczyć między innymi:

- lojalność pracobiorców;
- zwiększenie motywacji wśród pracowników;
- zmniejszenie anonimowości pomiędzy organizacją a otoczeniem;
- wzmocnienie lojalności konsumentów w stosunku do produktów i organizacji;
- zwiększenie stabilności firmy (Pawlak-Kołodziejska, 2011, s. 528).

Ze względu na podmiot można wyróżnić następujące wizerunki:

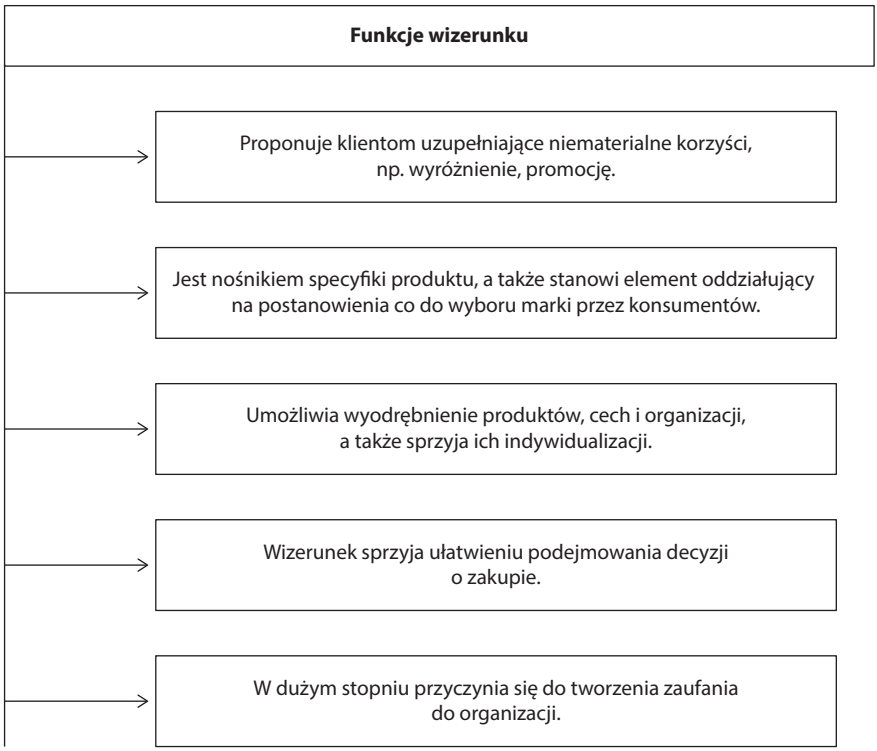
- wizerunek produktów danej marki – jest on najbardziej popularny na rynku;
- wizerunek organizacji – związany ze sposobem, w jaki dana organizacja jest oceniana poprzez powiązania z otoczeniem;
- wizerunek kraju – na przykład jako nowoczesnego, z punktu widzenia różnych kryteriów;
- wizerunek branży – wyobrażenia, jakie określona wytwarza w środowisku;
- wizerunek organizacji jako całości – budowanie wiarygodności i zaufania u aktualnych, jak i przyszłych klientów (Altkorn, 2004, s. 18).

Wizerunek każdej organizacji koncentruje się na postrzeganiu zewnętrznym w wielu firmach, z którymi się współpracuje, czasem organizacjach konkurencyjnych i na tej podstawie wyróżnić można wizerunek zewnętrzny i wewnętrzny. Wizerunek zewnętrzny informuje o tym, jak daną osobę, organizację postrzega otoczenie. Wizerunek wewnętrzny przedstawia, jak podmiot sam siebie postrzega. Wizerunek pożądany opiera się na pierwszym wrażeniu ludzi: czy wierzą w to, co

widzą i jak postrzegają dany podmiot (Sampson, 1996, s. 15). Wizerunek wyidealizowany składa się przede wszystkim z założeń oraz planów na przyszłość. Kształtując wizerunek, należy zatem określić cel i plan strategiczny do zrealizowania, aby organizacja osiągnęła swoje cele i znalazła się tam, gdzie zamierzała. Kluczowy jest jak najkorzystniejszy sposób postrzegania organizacji.

Funkcje wizerunku organizacji

Wizerunek organizacji pełni wiele istotnych funkcji, które wpływają na to, jak jest postrzegana ona przez różne grupy interesariuszy oraz jakie ma relacje z otoczeniem. W literaturze przedmiotu można się spotkać z różnymi, także odmiennymi funkcjami wizerunku od tych, które zostały zaprezentowane na rysunku zamieszczonym poniżej. Wybór rodzajów funkcji był celowy, gdyż są one ściśle związane z kreowaniem wizerunku przez organizacje.



Rysunek 1. Funkcje wizerunku

Źródło: Pilarczyk, Mruk, 2006, s. 241–242.

Ze względu na częsty wizerunkowy kontekst biznesowy danej organizacji – w uzupełnieniu powyższych funkcji dotyczących kształtowania wizerunku organizacji – poniżej zamieszczony został katalog funkcji, nawiązujących do sfery komercyjnego celu działania organizacji i oddziaływania na kontrahenta, a nawet jednostkowego odbiorcę (klienta).

Henryk Mruk (2012, s. 158–159) do najważniejszych funkcji wizerunku zalicza:

- funkcję redukcji życia – ta funkcja związana jest przede wszystkim z bezpieczeństwem kontrahenta. Ludziom łatwiej działać z opinią, że ustanowione decyzje zapewniają właściwą relację pomiędzy wydatkami a dostarczonym poziomem wartości;
- funkcję upraszczającą – ludziom o wiele łatwiej podjąć decyzję o kupnie jakiejś rzeczy, gdy w umysłach mają określony wizerunek danej firmy. Oznacza to, że gdy pojawi się myśl o zakupie przedmiotu, umysł w prosty sposób podejmuje decyzję;
- funkcję budowania równowagi emocjonalnej – należy zaznaczyć, że wizerunek danej organizacji może przekładać się na bezpieczeństwo, zadowolenie, prestiż, czy oczekiwaną jakość życia;
- funkcję tworzenia własnego systemu wartości – decyzje klientów rozłożone są przede wszystkim w czasie. Dzieci zauroczone wizerunkiem danej organizacji podświadomie w przyszłości będą dążyć do kontaktu z nią;
- funkcję porządkującą – klientom o wiele łatwiej poruszać się w przestrzeni, która jest ułożona w logiczną całość. Wizerunek danej organizacji tworzą ład oraz system wartości na całym świecie, w którym funkcjonują;
- funkcję budowania lojalności – jej głównym zadaniem jest systematyczność powtarzalności zakupów, utrzymywania kontaktów z klientami.

W pewnych rozszerzających ujęciach dodawane są także kolejne uzupełniające funkcje wizerunku (Wiśniewska, 2012, s. 12–14; Witczak, 2013, s. 84):

- funkcja identyfikacyjna – wizerunek pozwala uwypuklić cechy firmy, zwracając uwagę na emocjonalne i funkcjonalne korzyści płynące z oferty przedsiębiorstwa, jest także wiązany z określonymi wartościami, których może poszukiwać określony segment klientów;
- funkcja aktywizowania sprzedaży – odpowiednio wykreowany wizerunek umożliwia aktywizowanie sprzedaży produktów/usług, tak obecnych, jak i nowo wprowadzanych. Może być także wykorzystany jako narzędzie wspierające strategie rozwoju przedsiębiorstwa w kategoriach produkt/rynek;
- funkcja upraszczająca i wspomagająca – rozpoznawalny wizerunek ułatwia dokonywanie, podejmowanie decyzji zakupowych w warunkach dużej konkurencji. Związane z wizerunkiem skojarzenia stanowią dla konsumenta dodatkowe informacje wykorzystywane w celu podjęcia decyzji;

– funkcja minimalizacji ryzyka (gwarancyjna) – wizerunek poprzez skojarzenia związane z jakością produktu/usługi daje gwarancję satysfakcji z zakupu, kojarzy się także z większym bezpieczeństwem, tym samym wpływając na obniżenie poziomu ryzyka zakupowego i budując zaufanie klientów;
– funkcja segmentacyjna – rozpoznawalny wizerunek pozwala na wyodrębnienie z rynku grupy konsumentów, dostarczając w ich percepcji wartości, które nie mogą być dostarczone przez konkurencję, tym samym wpływając na ich decyzje zakupowe;
– funkcja strategiczna – wizerunek pozwala na wyznaczenie kierunku strategii marketingowej, przez co ułatwia dobór poszczególnych narzędzi, tak by umożliwić jego optymalne oddziaływanie na konsumentów;
– funkcja transformacyjna – pewnego rodzaju utożsamienie się z danym wizerunkiem sprawia, że doznania związane z konsumpcją produktu stają się silniejsze i bardziej pozytywne;
– funkcja symboliczna – za pomocą wizerunku podmiot pozyskuje konsumentów, którzy poszukują cech określających ich tożsamość i osobowość. Dzięki temu konsumenci ci realizują potrzebę przynależności, szacunku i uznania w grupie, do której należą lub aspirują.

Wizerunek mniejszości narodowej w ujęciu systemowym

Dopełnieniem przedmiotowej analizy jest nawiązanie do przykładu kreowania wizerunku mniejszości narodowej i etnicznej jako nietypowej organizacji. Podstawową kwestią jest zdefiniowanie samych pojęć „mniejszość narodowa" i „mniejszość etniczna". Zgodnie z polskim prawem (ustawą o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz języku regionalnym z dnia 6 stycznia 2005 roku) mniejszość narodowa to grupa obywateli polskich, która między innymi jest mniej liczebna od reszty ludności, odróżnia się językiem, kulturą lub tradycją, dąży do ich zachowania oraz utożsamia się z narodem zorganizowanym we własnym państwie. Z kolei mniejszość etniczna ma podobne cechy, ale nie utożsamia się z narodem mającym własne państwo. Ważnym aspektem jest wizerunek mniejszości narodowych i etnicznych przedstawiany w mediach. Badania wskazują, że przekaz medialny może wpływać na postrzeganie tych grup przez społeczeństwo, kształtując określone funkcje społeczne. Istotne jest, w jaki sposób media relacjonują kwestie związane z mniejszościami. Wizerunek mniejszości narodowych i etnicznych może pełnić następujące funkcje:

– kształtowanie postaw społeczeństwa większościowego wobec mniejszości – negatywny wizerunek może prowadzić do uprzedzeń i dyskryminacji, pozytywny zaś sprzyja integracji i akceptacji różnorodności;

– wpływ na tożsamość i poczucie przynależności członków mniejszości – pozytywny wizerunek umacnia ich tożsamość i więzi wewnątrzgrupowe;
– rola w przekazie medialnym – media mogą utrwalać lub zmieniać istniejące wizerunki mniejszości.

Wizerunek mniejszości narodowej i etnicznej może przybierać różne formy, w tym takie jak:

– wizerunek stereotypowy – oparty na uproszczonych i uogólnionych wyobrażeniach na temat danej grupy;
– wizerunek zróżnicowany – uwzględniający wewnętrzne zróżnicowanie mniejszości pod względem tradycji, religii, statusu społecznego itp.;
– wizerunek pozytywny/negatywny – kształtujący pozytywne lub negatywne postawy wobec mniejszości;
– autowizerunek – sposób postrzegania własnej grupy przez członków mniejszości.

Jak wynika z powyższego przykładu dotyczącego mniejszości narodowej, podlega ona analogicznym mechanizmom kreowania wizerunku jak każda inna organizacja. Wizerunek zaś nie jest elementem stabilnym, lecz pewnym procesem. Dynamikę zmian tworzy reakcja otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego jako konsekwencja zachodzących procesów wewnątrz i na zewnątrz organizacji. W perspektywie całościowej otoczenie, określane jako podmiotowe, może zostać zdefiniowane jako celowo określony zbiór elementów, które nie są elementami danego systemu (podmiotu), ale wchodzą z nim w różnego rodzaju relacje (sprzężenia). Relacje te polegają w głównej mierze na ciągłej wymianie niezbędnych do funkcjonowania informacji, przy czym wymiana ta ma charakter dwukierunkowy, co oznacza, że to nie tylko organizacja przekazuje otoczeniu informacje, ale jest także ich odbiorcą (Tkaczyk, Rachwalska, 1997, s. 5). Otoczenie powinno się postrzegać jako układ odniesienia dla realizacji zamierzonych celów organizacji. Z uwagi na fakt, że stale się ono zmienia, każdy podmiot jest zmuszony (jeśli chce efektywnie funkcjonować) adaptować się do stwarzanych w ten sposób warunków. Dana organizacja (podmiot) nie jest jednak wyłącznie biernym odbiorcą zewnętrznych oddziaływań z otoczenia, ale sama także je współtworzy, co oznacza, że oddziaływanie jest w tym przypadku wzajemne. W tym ujęciu otoczenie podmiotu oznacza po prostu zbiór ludzi, którzy mogą działać także w ramach określonych organizacji, chociaż otoczenie jako takie nie jest zorganizowaną całością. Mogą to być inne firmy, instytucje, grupy docelowe (Tkaczyk, Rachwalska, 1997, s. 255–256) itp. Otoczenie jako całość nie jest monolitem, a raczej pewną strukturą, złożoną z różnych elementów, które można pogrupować w ramach trzech zasadniczych kategorii:

– środowisko wewnętrzne organizacji,
– otoczenie podmiotowe zewnętrzne,
– otoczenie opiniotwórcze.

Środowisko wewnętrzne składa się z ludzi, którzy tworzą organizację, a więc przede wszystkim z jej pracowników i ich rodzin, zarządu i rady nadzorczej, właścicieli, akcjonariuszy, stałych doradców. Działania dotyczące wizerunku w odniesieniu do tej grupy są elementem tak zwanej komunikacji wewnętrznej. Otoczenie zewnętrzne podmiotu jest tworzone przez: klientów (odbiorców jej usług, produktów itp.), dostawców czynników produkcji, konkurentów firmy i firmy usługowe. Ostatni ze wskazanych typów podmiotów obejmuje spedytorów, przedsiębiorstwa transportowe, agencje celne i reklamowe oraz wiele innych podmiotów, z którymi firma aktywnie współpracuje. Coraz większą rolę w tej grupie odgrywają także banki, stanowiące jedno z głównych źródeł finansowania dla współczesnych struktur. Klienci różnego rodzaju (hurtowi, detaliczni, indywidualni, instytucjonalni itd.), a także inne wymienione podmioty składające się na otoczenie zewnętrzne organizacji mogą czerpać wiedzę o podmiocie z różnych zewnętrznych źródeł informacji, z których część ma charakter marketingowy, a część pozamarketingowy. Źródła marketingowe to w głównej mierze reklama, public relations, sponsoring, promocja uzupełniająca. Źródła pozamarketingowe obejmują między innymi liderów opinii, dalszych członków rodziny, znajomych, doradców. Informacje o danym podmiocie mogą także pochodzić z prac badawczych niezależnych instytutów, sympozjów i prasy fachowej (Tkaczyk, Rachwalska, 1997, s. 257–260).

Wizerunek należy więc uznać za pochodną stosunków zewnętrznych i wewnętrznych odbiorców danej organizacji. Można go określić jako swoiste odbicie cech, jakimi darzy ją otoczenie: wiarygodności, niezawodności, odpowiedzialności oraz zaufania. Każda z tych cech dotyczy oczekiwań określonej grupy. Niezawodność jest związana z oczekiwaniami klientów, wiarygodność to przede wszystkim przedmiot oceny inwestorów, partnerów i kredytodawców, z kolei solidność leży w centrum zainteresowań pracobiorców. Odpowiedzialność skupia uwagę społeczności lokalnej. Wykreowany na bazie tych oczekiwań obraz wynika zarówno z indywidualnych doświadczeń, jak i zasłyszanych pogłosek i może być prawdziwy lub fałszywy. Z uwagi na wskazane uwarunkowania dość wyraźnie nasuwa się wniosek, że podmioty mają zazwyczaj ograniczony wpływ na powstanie i rozwój swojego wizerunku, ten bowiem może kształtować się odmiennie w opinii różnych grup interesariuszy. W związku z tym, że na kształtowanie wizerunku wpływają nie tylko działania organizacji, ale także poglądy i zapatrywania interesariuszy oraz, co nie mniej ważne, otoczenia społecznego, w którym podmiot działa, w ramach wizerunku można wyróżnić dwie podstawowe warstwy: funkcjonalną i symboliczną. Warstwa funkcjonalna dotyczy skojarzeń z atrybutami bezpośrednio dostępnymi ludzkim zmysłom, takimi jak wygląd firmy, ubiór pracowników itp. Warstwa symboliczna jest natomiast rezultatem procesów wnioskowania i przypisywania przedsiębiorstwu cech niewynikających bezpośrednio z jego dostrzegalnej specyfiki, ale z przyjętej strategii promocyjnej. W tej perspektywie wizerunek należy uznać za zbiór złożony z elementów obiektywnych, dostarczających informacji o marce

i oznaczonym nią produkcie oraz subiektywnych, wynikających z emocji, odczuć i skojarzeń.

W tym sensie docelowy wizerunek należy traktować jako zintegrowany efekt wpływu działań organizacji, jej systemu identyfikacji wizualnej oraz percepcji w niejednolitym otoczeniu. Wizerunek oprócz funkcji niejako samoistnych może także kształtować wartość innych elementów kapitału intelektualnego. W przypadku gdy jest korzystny, jest w stanie zwiększyć poziom zadowolenia i lojalności klientów, przyciągnąć inwestorów, dzięki niemu zwiększa się także siła negocjacyjna podmiotu, pozwala także na pozyskanie cennego kapitału ludzkiego itp. Pozytywny wizerunek może się więc stać elementem znaczącej przewagi konkurencyjnej, jednak równocześnie należy mieć świadomość, że negatywny może przyczynić się, często w decydującym stopniu, do poważnych problemów, a nawet do upadku i likwidacji organizacji.

Podsumowanie

Wizerunek organizacji stanowi istotny element determinujący kształtowanie i realizację jej strategii. W kontekście komunikowania zewnętrznego – jest to obraz organizacji w oczach jej interesariuszy, w tym klientów, pracowników, partnerów biznesowych oraz opinii publicznej. Kształtowanie pozytywnego wizerunku wpływa na zdolność organizacji do przyciągania i utrzymywania klientów, co przekłada się na jej konkurencyjność na rynku. Spójność między tożsamością organizacji a jej wizerunkiem jest kluczowa dla skutecznej realizacji strategii. Tożsamość organizacji odnosi się do jej wewnętrznych wartości, misji oraz kultury, podczas gdy wizerunek jest postrzeganiem tych elementów przez otoczenie zewnętrzne. Niezgodność między tymi dwoma aspektami może prowadzić do utraty zaufania i osłabienia pozycji rynkowej. Współczesne organizacje coraz częściej dostrzegają znaczenie zarządzania wizerunkiem jako strategicznego zasobu. Skuteczna komunikacja wizerunkowa, oparta na transparentności, autentyczności i zaangażowaniu, pozwala na budowanie trwałych relacji z interesariuszami oraz wzmacnia reputację organizacji. Ukazanie złożoności i wielopłaszczyznowości poruszanych problemów pozwoliło na udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze poprzez wskazanie wielu czynników i elementów determinujących kształtowanie wizerunku organizacji, celem poszukiwania metod skutecznego zarządzania wizerunkiem. Podsumowując: wizerunek jest nie tylko odzwierciedleniem działań i wartości organizacji, ale także istotnym czynnikiem wpływającym na jej zdolność do realizacji założonych celów strategicznych.

Bibliografia

Altkorn J. (2004). *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.

Białopiotrowicz G. (2009). *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*. Warszawa: Poltext.

Black S. (2000). *Public relations*. Warszawa: Wydawnictwo Dom Wydawniczy ABC.

Budzyński W. (2002). *Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa: Poltext.

Cenker E.M. (2013). *Public relations*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

Gorbaniuk O. (2010). „Kształtowanie wizerunku organizacji i marki – nowe możliwości i metody". W: A.M. Zawadzka (red.). *Psychologia zarządzania w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Grzegorczyk A. (red.) (2015). *Perswazyjne wykorzystanie wizerunku osób znanych*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu.

Doorley J., Garcia H.F. (2010). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York–Abingdon: Routledge.

Dowling G.R. (1986). „Managing your corporate images". *Industrial Marketing Management*, 15, s. 109–115.

Jaska E. (2004). *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa na rynku ubezpieczeniowym*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Kotler P. (1994). *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska.

Kowalska K., Łakoma A., Szymoniuk B. (2011). *Wizerunek biznesowy*. Lublin: Politechnika Lubelska.

Mruk H. (2012). *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Michalski K., Werenowska A. (red.) (2024). *Nowoczesne zarządzanie. Najnowsze trendy, koncepcje i metody w zarządzaniu*. Warszawa: CeDeWu.

Pawlak-Kołodziejska K. (2011). „Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa za pomocą działań z zakresu public relations". *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 25, s. 527–539.

Penc J. (1998). „Rynkowy wizerunek firmy". *Marketing Serwis*, 4, s. 4–9.

Pilarczyk B., Mruk H. (2006). *Kompendium wiedzy o marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Pluta E. (2001). *Public relations – moda czy konieczność? Teoria i praktyka*. Warszawa: Twigger.

Regester M., Larkin J. (2020). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*. London: Kogan Page.

Rozwadowska B. (2002). *Public relations: teoria, praktyka, perspektywy*. Warszawa: Studio EMKA.

Sampson E. (1996). *Jak tworzyć własny wizerunek*. Warszawa: ABC.

Wizerunek [hasło]. W: Słownik Języka Polskiego PWN. Pobrane z: https://sjp.pwn.pl/slowniki/wizerunek.html (dostęp: 21.08.2025).

Szlis I. (2020). *Wizerunek: jak go zmierzyć i jak poprawić*. Warszawa: CeDeWu.

Tkaczyk J., Rachwalska J. (1997). „Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa". *Marketing i Rynek*, 5, s. 5–9.

Urbaniak M. (2003). *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.

Waszkiewicz A. (2013). *Obszary badań wizerunku*. Warszawa: Aspra.

Wiśniewska A. (2012). „Reklama jako narzędzie uruchamiania potencjału oddziaływania wizerunku marki". W: A. Kozłowska (red.). *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.

Witczak O. (2013). „Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa". *Studia Ekonomiczne*, 140, s. 80–97.

Wójcik K. (1997). *Public relations od A do Z*. Warszawa: Placet.