















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.

