

Leon Jakubów

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KREOWANIE WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA ELEMENTEM ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Kierownicy przedsiębiorstw dość długo nie zwracali uwagi na otoczenie społeczne i politykę informacyjną przedsiębiorstwa. Powstała więc sytuacja, w której obywatel, partie polityczne, kościół, związki zawodowe zaczęły wypełniać tę lukę, prowadząc działalność informacyjną skierowaną przeciw przedsiębiorstwom. Krytyka objęła negatywne skutki rozwoju, technologie i sposoby produkcji, wyroby uznawane za niezdrowe lub szkodliwe. Związki zawodowe domagają się możliwości współdecydowania w przedsiębiorstwie. Jeżeli ze strony przeciwników przedsiębiorstw istnieje dopływ jednokierunkowej informacji do opinii publicznej, to nic dziwnego, że w świadomości społecznej zaczął funkcjonować negatywny obraz przedsiębiorstwa. Taki stan rzeczy wymaga energicznego działania ze strony przedsiębiorstw.

Występowanie konfliktów na styku przedsiębiorstwo–otoczenie społeczne jest dziś sprawą normalną. Analiza zakłóceń w tym obszarze powinna dawać odpowiedź na pytanie: czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu przywrócenia równowagi są podobnie oceniane w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu? Trudność rozwiązania tego problemu wiąże się z tym, że działania w tym zakresie muszą satysfakcjonować zarówno przedsiębiorstwo, jak i otoczenie. Przedsiębiorstwo pod presją społeczno-polityczną musi uwzględnić społeczne oczekiwania albo wynegocjować z ośrodkami władzy z otoczenia przedsiębiorstwa rozwiązanie tego problemu, zgodnie z realnymi możliwościami przedsiębiorstwa.

Otoczenie społeczne przedsiębiorstwa nie ma charakteru jednolitego. Składa się z odrębnych, wydzielonych obszarów, których oczekiwania są często zmienne, niejasne, sprzeczne. Daje to organizacji pewną swobodę i możliwość dokonywania wyborów w relacjach z otoczeniem. Sposób kształtowania stosunków z otoczeniem nie tylko wynika z oceny tej sytuacji przez kierownictwo, jego wrażliwości na tę problematykę, ale jest też odbiciem umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie prowadzenia przetargu, negocjacji, wymiany informacyjnej i usług świadczonych

otoczeniu. Stosunków organizacji ze strefą zewnętrzną firmy nie można sprowadzić do jej jednostronnego dostosowywania się do wpływów otoczenia. Jest to proces ciągłej wymiany informacji, przez który przedsiębiorstwo otwiera się na wpływ szerszego systemu władzy, adaptując go do własnych, wewnętrznych wymagań. Ze względu na stosowane metody zarządzania, doświadczenia, normy kulturowe i tradycje, wykształcenie kadry kierowniczej przedsiębiorstwa przykładają różną wagę do zjawisk na styku przedsiębiorstwo–otoczenie społeczne. Wrażliwość na dobro publiczne nie jest tylko wyłącznie odpowiedzią na zewnętrzną presję społeczną, ale często wiąże się z osobistym systemem wartości założycieli, właścicieli i menedżerów przedsiębiorstwa.

Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek przedtem, przedsiębiorstwo jest otwarte na zewnątrz i powiązane z licznymi więzami ze środowiskiem, w którym funkcjonuje. Opinia publiczna jest też coraz bardziej wrażliwa na owe powiązania. Kierownicy dotychczas traktowali opinię publiczną raczej jako źródło kłopotów. Dziś jest ona wyzwaniem dla świadomych i odpowiedzialnych działań. Koniecznością staje się określenie związków i zależności pomiędzy przedsiębiorstwem i społeczeństwem. Przedsiębiorstwo nie istnieje dla siebie. Cel i sens uzyskuje ono wówczas, gdy przez świadczone usługi jest potrzebne klientom. Decydującego znaczenia nabiera odpowiedź na pytanie, z jakimi zewnętrznymi obszarami otoczenia związane jest istnienie i rozwój organizacji. Wiedza mająca za przedmiot stosunek przedsiębiorstwa do społeczeństwa stanowi decydujący czynnik w tworzeniu misji przedsiębiorstwa. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi dążyć do tego, żeby społeczeństwo zrozumiało rolę przedsiębiorstwa, czemu i jak ono służy.

Tylko te przedsiębiorstwa, które dostosują się do aktualnych celów i wartości społeczeństwa, będą mogły pomyślnie prosperować. Przedsiębiorstwa często mają kłopoty, ponieważ nie mają długookresowego, przekonywającego celu. Aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać w przyszłości, konieczne jest zdefiniowanie jego istoty, jego stosunku do świata, otoczenia, wskazanie kierunku, w którym chciałoby się ono poruszać, oraz marzeń, które chciałoby realizować. Uwaga przedsiębiorstw przesuwana się z zysku, produkcji i rynku na usługi, jakie firma ma do zaoferowania klientom i pracownikom.

Prospołeczne cele przedsiębiorstwa ułatwiają mu trwałe zakorzenienie się w społeczności lokalnej, tworzenie dobrego wizerunku firmy, pozyskanie lepszych pracowników, wyższą pozamaterialną motywację kierownictwa i personelu, zewnętrzną i wewnętrzną akceptację dla rozwoju.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw przez długie lata ograniczała się wyłącznie do własnych pracowników. Obecnie pod wpływem nacisku opinii publicznej przedmiotem badań i analiz jest również problematyka odpowiedzialności społecznej zewnętrznej. Społeczne kryteria zaczynają pojawiać się w różnych ocenach przedsiębiorstw. Amerykański magazyn gospodarczy „Fortune” publikuje listy najbardziej podziwianych przedsiębiorstw na świecie. W ocenie brane są pod uwagę następujące

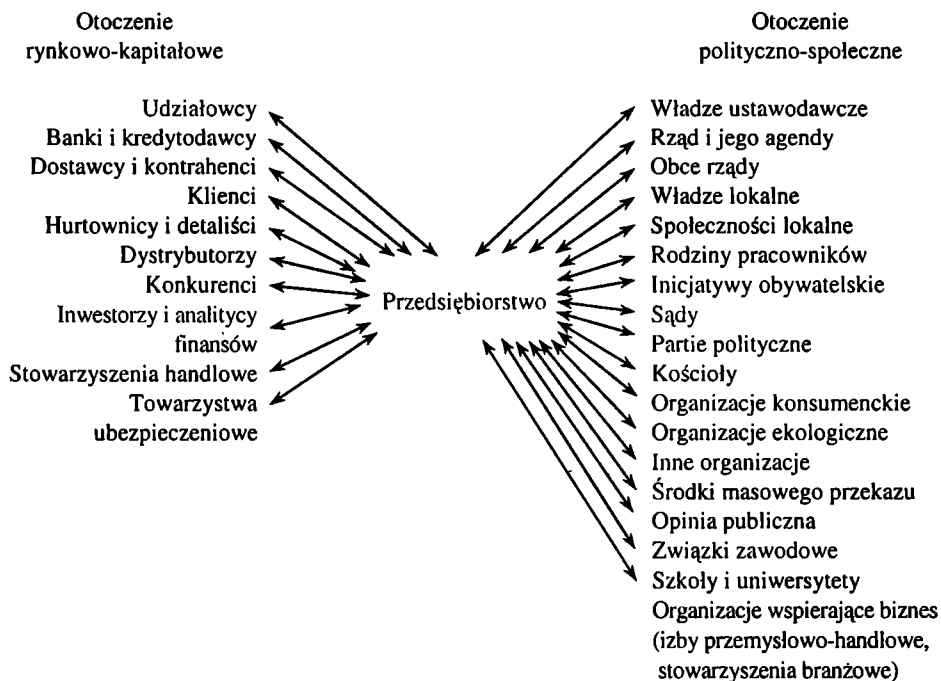
kryteria: innowacyjność, ogólny poziom zarządzania, długofalowy wzrost wartości giełdowej, odpowiedzialne podejście do problemów społecznych i ekologicznych, umiejętność pozyskiwania i zatrzymywania utalentowanych ludzi, jakość wyrobów i usług, zdrowa sytuacja finansowa, rozsądne obchodzenie się z majątkiem przedsiębiorstwa, efektywność w prowadzeniu globalnego biznesu. Kryteria te świadczą o wzroście świadomości tego, że odpowiedzialne podejście do problemów społecznych i ekonomicznych wpływa coraz bardziej na sukcesy przedsiębiorstw [4].

Analizy otoczenia społecznego pozwalają na określenie, skąd pochodzą oczekiwania, naciski i ich siła. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa ważne jest badanie potencjalnych trendów, słabych sygnałów nadchodzących zmian, własnej skuteczności w tworzeniu długookresowej równowagi społecznej zewnętrznej. Analizy te z konieczności mają głównie charakter jakościowy i wymagają kompleksowej i jakościowej interpretacji. Ich wyniki pomocne są w formułowaniu celów strategicznych przedsiębiorstwa. Strukturę otoczenia społeczno-gospodarczego przedsiębiorstwa przedstawiono na rys. 1.

Właściwa interpretacja sygnałów z otoczenia polityczno-społecznego jest dla przedsiębiorstwa równie ważna, jak sygnały z otoczenia rynkowego. Wyniki tych analiz mogą wywierać istotny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, a w skrajnych przypadkach doprowadzić do jego likwidacji ze względów pozaekonomicznych. Te nowe priorytety społeczne nie zastąpiły poprzednich – produkcyjnych, finansowych, rynkowych, konkurencyjnych, ale zostały do nich dodane. Dobre relacje organizacji z państwem i społeczeństwem coraz częściej są warunkiem ich funkcjonowania i rozwoju, dlatego też analizy otoczenia społecznego wysuwają się na czoło analiz strategicznych.

W ocenie przedsiębiorstwa ważne jest porównywanie wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z oczekiwaniami społeczeństwa. Społeczeństwo to udziałowcy, klienci, dostawcy, wierzyciele, władze, społeczności lokalne, ogół ludności. Przedsiębiorstwo musi określić, kto i czego oczekuje, ocenić, jakie wyniki są pożądane. Jest to zadanie bardzo trudne, ponieważ przedsiębiorstwo jest pod presją wielokierunkowych nacisków, rozmaitych oczekiwań i żądań, które bardzo często są ze sobą sprzeczne. W ramach planowania strategicznego konieczne jest określenie sposobów zaspokojenia tych wymagań, określenie alternatywnych rozwiązań lub przeprowadzenie negocjacji z poszczególnymi grupami. Nowe cele strategiczne przedsiębiorstwa będą musiały być definiowane z punktu widzenia nowej roli organizacji w społeczeństwie [6, s. 379].

W obecnych warunkach do rozwiązania problemów z otoczeniem społeczno-politycznym przedsiębiorstwa tworzą wydziały *public relations*. Prowadzą one ciągłą obserwację otoczenia, interpretują informacje o faktach i nastrojach społecznych, analizują trendy, koordynują działania w sferze komunikacji, przewidują zmiany w otoczeniu społecznym, aktywnie wychodzą naprzeciw potrzebom różnych grup w otoczeniu, opracowują plany, sporządzają bilanse społeczne, rozwiązują konflikty, nawiązują kontakty z grupami w otoczeniu, analizują reakcje i zachowania prospołeczne innych przedsiębiorstw.



Rys. 1. Struktura otoczenia społeczno-gospodarczego i jego związki z przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne.

Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations „*public relations* jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatie i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skutecznie realizować swoje interesy” [2, s. 9].

Działalność wydziału *public relations* nie ogranicza się tylko do kontaktów ze środkami masowego przekazu. Kontakty te muszą obejmować wszystkie segmenty otoczenia społecznego i koncentrować się na tych, które mają duży wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Realizacja tych funkcji wymaga ścisłej współpracy tego działu z naczelnym kierownictwem. Działalność *public relations* należy rozumieć jako funkcję naczelnego kierownictwa obejmującą problematykę informacji i komunikacji zewnętrznej, analizę miejsca przedsiębiorstwa w społeczeństwie, analizę społecznych uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz odpowiednie uwzględnienie tej kwestii w planowaniu. Wysiłki komórek *public rela-*

tions zmiierzają do kształtowania przychylnych dla przedsiębiorstwa postaw ze strony różnych grup otoczenia, tworzenia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, pozyskania społecznej akceptacji dla istnienia organizacji.

W praktyce gospodarczej często łączy się *public relations* z marketingiem. Marketing wiąże się z handlem i ma na celu dostosowanie przedsiębiorstwa do rynku lub tworzenie rynku. *Public relations* poprzez budowanie zaufania do firmy tworzy korzystne relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami, wspierając funkcję marketingu. *Public relations* nie należy również utożsamiać z reklamą, która stanowi tylko część procesu kreowania wizerunku firmy. Reklama ma na celu promocję towarów i prowadzona jest przez dział sprzedaży. Za *public relations* odpowiada zarząd, ponieważ ta sfera działalności dotyczy nie tylko klientów, ale i organów władzy, otoczenia oraz pracowników. Zadaniem *public relations* jest sprawienie, aby ludzie chcieli robić interesy z przedsiębiorstwem, kupowali jego wyroby, nabywali akcje, udzielali mu kredytów, kooperowali z nim, podejmowali w nim pracę, aby wydajnie i twórczo w nim pracowali.

Tworzenie dobrego wizerunku przedsiębiorstwa możliwe jest poprzez dostosowywanie przedsiębiorstwa do oczekiwań i postaw społecznych, poprzez zbliżenie organizacji do ludzi, którym służy. *Public relations* wpływa na świadomość, wiedzę, postawy, zachowania ludzi, którzy mają kontakt z przedsiębiorstwem.

Obecnie firmy, np. giełdowe, zobowiązane są przepisami do przekazywania informacji o sobie, ale również same starają się o przekazanie swojego dobrego wizerunku opinii publicznej, publikują informacje o swej pozycji i działaniach. Etyka *public relations* zakłada jedność słów i czynów. Zgodnie z nią *public relations* to w 90% dobre uczynki, a w 10% mówienie o nich [8, s. 49], ale *public relations* to nie tyle przekazywanie informacji do środków masowego przekazu, co analiza sytuacji społecznej i postaw wobec firmy. To wsłuchiwanie się w oczekiwania społeczne, które umożliwia komunikowanie się i głębsze zrozumienie, jest czymś więcej niż badaniem opinii publicznej. Idea „słuchania” otoczenia jest niezbędną odpowiedzią na zagrożenia cywilizacyjne i trudności rozwojowe przedsiębiorstwa. W strukturze komunikacji międzyludzkiej słuchanie zajmuje aż 40%, mówienie 35%, czytanie 15% i pisanie 10% [3]. W tym kontekście główną funkcją *public relations* jest rozwiązywanie sprzeczności między ekonomicznymi celami przedsiębiorstwa a społecznymi potrzebami. Obserwacja otoczenia i trendów w rozwoju społecznym oraz wpływanie na wzrost społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wiążą ściśle *public relations* z planowaniem strategicznym. Na związek ten zwracają uwagę K. Wójcik, S. Black i S. Oliver w książkach z zakresu *public relations* [7, s. 21; 5, s. 9]. Problematyka ta jest niedostrzegana i niedoceniana w literaturze związanej z planowaniem strategicznym.

Przedsiębiorstwo szybko i efektywnie rozwija się, gdy społeczeństwo akceptuje firmę i jej produkcję. Ta akceptacja opiera się na dobrej reputacji, która jest składnikiem wartości całego przedsiębiorstwa. Na wycenę przedsiębiorstwa składają się szacunki majątku (ujęcie rachunkowe) oraz stopień zorganizowania środ-

ków i czynników produkcji z punktu widzenia zdolności do przynoszenia zysków. Ta druga wartość, związana z pozamaterialnymi składnikami wartości, ma ścisły związek z reputacją firmy. W warunkach gospodarki rynkowej większe szanse rozwoju ma to przedsiębiorstwo, które dba o swoją dobrą reputację. Oznacza ona zaufanie ze strony organów nadrzędnych, wpływowych grup i instytucji społecznych, korzystny wizerunek firmy w oczach otoczenia (*image*), ugruntowaną tożsamość na rynku (*identity*), pozytywne oceny w prasie, radiu i telewizji (*publicity*), dobre zdanie o firmie wśród stałych i potencjalnych klientów. Współczesne przedsiębiorstwa w coraz większej mierze konkurują nie tyle produktem, co swoim wizerunkiem. Pozytywny wizerunek staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, dlatego przedsiębiorstwa przywiązują tak dużą wagę do jego wykreowania.

Uczenie się od społeczeństwa i możliwości wpływu przedsiębiorstwa na opinię publiczną nie są w pełni wykorzystane, co przynosi szkodę zarówno organizacji, jak i społeczeństwu.

Literatura

- [1] Black S., *Public relations*, ABC, Warszawa 1998.
- [2] Budzyński W., *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1997.
- [3] Lewicka D., *Słowa i gesty*, „Businessman” 1995 nr 11.
- [4] *Najlepsze przedsiębiorstwa świata*, „Zarządzanie na Świecie” 1997 nr 11.
- [5] Oliver S., *Strategia public relations*, PWE, Warszawa 2005.
- [6] Parston G., *Osiąganie wyników społecznych*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- [7] Wójcik K., *Public relations*, t. 1, Placet, Warszawa 1997.
- [8] Wójcik K., *Public relations. Od A do Z*, Placet, Warszawa 1997.

CREATING BUSINESS IMAGE AS A STRATEGIC MANAGEMENT COMPONENT

Summary

Negative results of development and civilisational threats generate criticism directed at businesses and decrease trust in them. As a result people demand higher corporate social responsibility. To meet these expectations businesses appoint public relations departments whose task is to create a positive business image. Concern about good reputation and credibility of the company should not rely on sponsoring, charity work and good press relations. The main tasks of such a department should be to analyze future social expectations and to include them in the strategic goals of the company.