



Wizerunek i reputacja organizacji: informacyjny i zarządczy potencjał – część II

Krystyna Wojcik

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

kwojckpr@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1013-1891

STRESZCZENIE

Cel i tezy: celem artykułu jest zbadanie, czy i ewentualnie pod jakimi warunkami obecnie priorytetowy cel praktyki public relations – wizerunek – może służyć założeniom teorii PR mieszczącym się w stwierdzeniu „PR funkcją zarządzania organizacją”. Teza wyjściowa zakłada, że wizerunek jako komunikacyjne medium/przekaznik i jednocześnie przekaz muszą charakteryzować bardzo określone cechy, tak aby PR mógł być wykorzystany jako funkcja w zarządzaniu organizacją. **Koncepcja/metody badań:** wiedza i studia literaturowe uwzględniające pozycje polskie i obcojęzyczne, w tym własne – z obszaru PR, komunikowania oraz zarządzania. Ze względu na typ kontaktów przydatny był – z zakresu teorii komunikowania – dorobek dotyczący komunikowania publicznego i instytucjonalnego, a z możliwych komunikacyjnych aspektów interpretacji tematu – aspekt instrumentalny. **Wyniki i wnioski:** wnioski są zawarte w dwóch hipotezach artykułu: (1) wizerunek/reputacja może służyć realizacji przez PR funkcji zarządzania organizacją pod warunkiem zasadniczego podniesienia wartości informacyjnej, w tym nacechowania wartościami wymaganymi przez teorię zarządzania strategicznego; (2) wymagałoby to zasadniczej reorientacji praktyki PR w zakresie podstawowego celu oraz profesjonalizacji zarządzania wizerunkiem. **Wartość poznawcza/oryginalność:** opracowanie ukazuje nowy problem naukowy, w zakresie zarówno celu, jak i hipotez. Identyfikuje zjawiska, mechanizmy i procesy kształtujące informacyjną wartość wizerunku/reputacji, analizuje kierunki potrzebnej reorientacji praktyki PR oraz najważniejsze korzyści, jakie w procesach zarządzania może dawać wykorzystanie wizerunku/reputacji. W swym głównym przesłaniu refleksyjnie nawiązuje do dwóch najbardziej znaczących paradygmatów w teorii public relations – teorii doskonałego public relations (gdy badamy, w jakim stopniu wizerunek w swym komunikacyjnym wyrazie może być użyty w doskonaleniu zarządzania organizacją, a przez to we wzroście efektywności organizacji) oraz relacyjnego public relations (gdy proponujemy zmianę celu wizerunkowego

na relacyjny jako sposób podniesienia potencjału informacyjnego wizerunku/reputacji, a także gdy identyfikujemy bezpośrednio strategiczne korzyści z dobrych relacji z otoczeniem). Co więcej, wskazany problem badawczy jest konkretnym przykładem interdyscyplinarności nauki o komunikowaniu (jako dyscypliny z pogranicza m.in. nauk ekonomicznych, a w tych ramach zarządzania, marketingu i public relations).

SŁOWA KLUCZOWE

komunikowanie, public relations, reputacja korporacyjna, wizerunek, zarządzanie strategiczne

5. Funkcje reputacji/wizerunku w zarządzaniu strategicznym organizacją

Pierwszą część artykułu zakończyliśmy zapowiedzią, iż jego część druga będzie poświęcona wykorzystaniu potencjału zarządczego reputacji. Punkt wyjścia i podstawę miała stanowić zakładana (w części pierwszej) reorientacja praktyki public relations i uzyskane w ten sposób uwiarygodnienie wizerunku, a właściwie nadanie mu cech zbliżonych do współczesnego pojmowania pojęcia reputacji lub z nim tożsamych. I chociaż głównym przedmiotem zainteresowania w tej części będzie to, jak reputacja może być wykorzystana w charakterze istotnego czynnika strategicznego oraz efektywnościowego w organizacji, to nie można abstrahować od wielu innych niż reputacja, ale z nią powiązanych czynników o podobnym znaczeniu dla procesów zarządzania. Ich „odkrycie” to dodatkowy dorobek pierwszej części artykułu, istotna część jej reasumpcji. Jak spróbujemy wykazać niżej, ich pominięcie byłoby znacznym zubożeniem wyników podjętego w artykule badania.

Okazuje się, że zaproponowane sposoby uwiarygodnienia obrazu organizacji, tj. nadanie rangi relacjom i reputacji zamiast wizerunkowi oraz profesjonalizacja zarządzania wizerunkiem i włączenie strategów PR w strategiczne zarządzanie, mają/mogą mieć samoistną wartość menedżerską, nie mniejszą niż przyjęty przez nas cel ich zastosowania – nadanie wizerunkowi/reputacji menedżerskiego potencjału. Mogą być – podobnie jak reputacja – atrybutem we wszystkich analizowanych w tej części zakresach zarządzania, tj. w zarządzaniu relacjami/stosunkami zewnętrznymi oraz strategicznym, w tym tzw. problemowym i marketingowym. W tych procesach reputacja o nowej informacyjnej wartości oraz relacje z otoczeniem mogą odegrać wieloraką rolę – bezpośrednio jako zasób i atut organizacji i pośrednio jako źródło wartościowych informacji.

Profesjonalne zarządzanie wizerunkiem/reputacją może być źródłem szeregu informacji analitycznych niezbędnych w tworzeniu organizacyjnych strategii. Chodzi o informacje pozyskane zarówno na etapie analizy sytuacji wyjściowej do zbudowania programu wizerunkowego/reputacyjnego, jak też na etapie jego realizowania metodą dwukierunkowego, dialogowego komunikowania. Podczas analizy stanu wyjściowego organizacja zyskuje rejestr swoich mocnych i słabych stron w różnych swoich rolach, swoich wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń, wiedzę o swoim dotychczasowym obrazie w otoczeniu. Natomiast proponowana zamiana celu wizerunkowego na reputacyjny wymusza zainteresowanie się oboma podstawowymi komponentami reputacji, tj. tak afektywnymi (społeczną percepcją – to zasadniczy komponent wizerunku), jak i kognitywnymi, czyli różnorodnymi kompetencjami (faktami dotyczącymi organizacji). Tych ostatnich współczesna myśl piarowa (a także ekonomiczna) wymienia nieporównanie więcej niż w 1983 r., gdy po raz pierwszy dokonano w USA pomiaru reputacji „Most Admired Companies” przy pomocy modelu Fortune Index, a też zdecydowanie więcej niż w imitacji amerykańskiego modelu, znanej pod nazwą Imageprofile, stworzonej w Niemczech w 1987 r. (*notabene*,

image potraktowano tam jako synonim reputacji). Do dziś teorie PR oraz ekonomiczna rozwinęły i sprawdziły w badaniach bardzo liczne modele różniące się proporcjami pomiędzy częścią afektywną a kognitywną. Strukturę wskaźników reputacji omówiliśmy w części pierwszej artykułu na przykładzie wykorzystywanych w tworzeniu rankingów firm w biznesie. Wynika z niej, że organizacja zorientowana na reputację, a nie na wizerunek musi uwzględniać m.in. jakość personelu i menedżerów, ich wizje i strategię rozwoju, zdolności finansowe, jakość oferty i jej ocenę przez interesariuszy, orientację na klientów/użytkowników/interesariuszy, odpowiedzialność społeczną, wiarygodność komunikacyjną, atrakcyjność medialną, etyczność. Reputacja wyraża tożsamość i szerzej – kulturę organizacji, a niekiedy jest nawet traktowana jako synonim tożsamości. Z powyższych rozważań wynika, iż już same wysiłki skierowane na osiągnięcie zadowalającego celu reputacyjnego stają się nie tylko źródłem pogłębionej wiedzy o „wartości” organizacji, ale też strategią kreacji tej wartości.

Jeszcze innego rodzaju wiedzę zyskuje organizacja na etapie realizacji programów reputacyjnych. Dzięki komunikowaniu się z otoczeniem zdobywa wiedzę o tym otoczeniu, poznaje jego strukturę oraz reakcję na całokształt swoich działań zarówno przedmiotowych, jak i komunikacyjnych. Swym zakresem wiedza ta wykracza poza sferę wymiany z tym otoczeniem zasobów różnego rodzaju, w tym pracy i kapitału. Dotyczy także społecznych właściwości tego otoczenia. W przypadku otoczenia tzw. transakcyjnego (które nauki ekonomiczne i teoria zarządzania nazywają strategicznymi kibicami), czyli takiego, z którym organizacja ma bliskie, niemal codzienne kontakty, może to oznaczać jedynie pogłębienie wiedzy. Wiedza ta jest zresztą łatwiej dostępna dwóm innym podsystemom komunikacji w organizacji, tj. marketingowemu i zarządczemu, niż służbom piaru. W szczególności wiedza o istnieniu tzw. dalszych publiczności i ich charakterystyce może się pojawić dopiero w trakcie procesów komunikacyjnych praktyków PR. Przede wszystkim może to dotyczyć otoczenia organizacji o charakterze niebiznesowym czy funkcjonujących w sferze dóbr niematerialnych, usług publicznych. „Odkrycie” nowych publiczności organizacji lub publiczności traktowanych dotychczas jako otoczenie dalsze nie jest bez znaczenia dla organizacji. Zwracaliśmy już na to uwagę w części pierwszej artykułu. Mogą się one bowiem stać istotnym czynnikiem zarówno powodzenia, jak i ryzyka dla organizacji, w określonej sytuacji zyskać wyższy niż zazwyczaj status, zbliżony do statusu strategicznego kibica, ale nie w jego roli „transakcyjnej”, lecz komunikacyjnej. Mamy tu na myśli publiczności przyjmujące rolę pośredników w procesie transmisji informacji, multiplikatorów organizacyjnego komunikowania (nie tylko wtedy, gdy nadawcą są służby PR, ale też wtedy, gdy są to np. służby komunikowania zarządczego czy marketingowego), zarówno krytycznych, jak i pozytywnych wobec działań i przekazów organizacji.

W tym wątku myślowym wyraźnie nawiązujemy do tzw. sytuacyjnej teorii publiczności J. Gruniga. Do powstania lub „znikania” publiczności danej organizacji dochodzi – według Gruniga – pod wpływem zaistnienia lub zaniku określonej sytuacji po stronie organizacji wywołującej zainteresowanie jakiejś części swojego otoczenia. Z szerokiego otoczenia publicznością danej organizacji staje się ta jego część, która podobnie postrzega jakiś problem związany z organizacją, rozważa celowość i możliwość zareagowania na niego zaangażowaniem w wywarcie realnego wpływu na organizację. W tym procesie ujawnia się m.in. aktywność w poszukiwaniu pomysłów rozwiązania problemu oraz właściwych informacji. Dla organizacyjnych programów komunikacyjnych stanowi to dobre źródło kontroli efektywności i doskonalenia przekazów, bardziej celowego ich adresowania. W konsekwencji może się okazać, że potrzebne jest kierowanie przekazów nie tylko do adresatów ujętych w programach komunikowania – planowych odbiorców – ale także do innych ujawnionych grup zaangażowanych w pozyskiwanie organizacyjnych informacji i to niekoniecznie dlatego, że poczuli się bezpośrednio dotknięci jakimś problemem

organizacji. Wzmiankowane wyżej „odkrycie” może dotyczyć grup aktywnych jedynie komunikacyjnie, mianowicie w upowszechnianiu treści przekazów, czy to wśród szerokiej opinii publicznej, czy to wśród wyżej wspomnianych grup strategicznych kibiców. Dla części planowych odbiorców organizacyjnej komunikacji grupy te mogą się stać nawet źródłem pierwszoplanowym, aktorami przekazu dwu- lub więcej stopniowego.

Tak więc – wychodząc od założeń sytuacyjnej teorii publiczności – można przyjąć, że każda nowa sytuacja organizacyjna wywołwana nowym programem wizerunkowym/reputacyjnym stanowi dla organizacji szansę poznania aktualnej, „sytuacyjnej” publiczności. Szansę tę zasadniczo może wzmocnić – proponowana w części pierwszej artykułu – preferencja dla dwukierunkowego, symetrycznego i dialogowego komunikowania, przede wszystkim zaś udział strategicznych menedżerów public relations w gremium decyzyjnym organizacji (zwanym przez Gruniga dominującą koalicją), a przez nie w strategicznym zarządzaniu organizacją. *Notabene* są to postulaty zawarte w Grunigowej teorii doskonałego public relations (analiza: Wojcik, 2015, s. 853 i nast.).

Trzeba też podkreślić, że organizacja stanowi system, którego żadna część nie ma pozycji autotelicznej, lecz subsydiarną w stosunku do jej celów i zadań. Efektywność działań na rzecz reputacji pozostaje zatem pod wpływem jakości działań i aktywności wszystkich jednostek strukturalnych w organizacji, nie tylko public relations i nie tylko w zakresie komunikowania/informowania. Interesujące pod tym względem może być przywołanie ustaleń van Riela (1995, p. 27), który w kontekście wpływu na reputację korporacyjnej komunikacji wymienia trzy składowe tej ostatniej: komunikowanie marketingowe, zarządcze oraz organizacyjne. Komunikowanie marketingowe i organizacyjne mają pokazywać na zewnątrz organizacyjną kulturę, tożsamość i wizerunek i ich zasadnicze powiązanie, a przez to związek pomiędzy *image* a zarządzaniem strategicznym. W omawianym kontekście trzeba dodać, że gdy w literaturze (także np. u van Riela) rozważa się, jak od *image* jako portretu organizacji w świadomości publiczności przejść do badań reputacji, to proponuje się uwzględnienie/oszacowanie (*assessment*) – oprócz *image* – właśnie kultury i tożsamości oraz komunikowania (przykładem może być model CRI – *vide* Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2003).

Kolejny wniosek z rozważań w części pierwszej dotyczy wpływu reputacji na zarządzanie przez to, że dążenia związane z reputacją wywierają wpływ na relacje z interesariuszami organizacji. Co więcej, wpływ ten jest wzajemny, dwustronny. Pozytywna reputacja warunkuje dobre relacje, a dobre relacje z otoczeniem nie są możliwe przy niskim poziomie reputacji w tym otoczeniu. Oba te czynniki są szansą dla organizacji. *Notabene* teza ta – powszechna w naukach o zarządzaniu – została w rozwoju współczesnej myśli piarowej uzupełniona o ważny społeczny wymiar dobrych relacji – budowę wspólnoty.

Wątek relacyjny nie jest nowym w teorii public relations. Warto tu powołać prekursora myśli piarowej, E. Bernaysa, który w 1923 r., po rozpoczęciu działalności dydaktycznej, w swoim pierwszym podręczniku dla studentów – *Crystallizing Public Opinion* – napisał: „Generally speaking, the relationship and interaction of the publics and any movement is rather obvious” (p. 35) – „Cała literatura PR jest związana z tezą, że wartość PR tkwi w relacjach, które publiczność ma z organizacją”. Wypowiadając się zaś na temat funkcji piarowej swej firmy doradczej, wskazywał, że ma ona na celu integrację postaw i działań instytucji z jej otoczeniem, jak również otoczenia z instytucją.

Wykorzystywanie trzech interesujących nas w tej części kategorii, tj. reputacji, relacji i zarządzania strategicznego, przebiegało – w literaturze z zakresu public relations – w ogólnych zarysach i w pewnym uproszczeniu następująco: na początku było to badanie wzajemnych powiązań reputacji i relacji, następnie relacji jako wartości dla organizacji wynikających z działań

PR. Uznanie wartości reputacji w strategicznych procesach zarządzania, tak jak to jest obecnie, poprzedziło dostrzeżenie jej pozytywnego oddziaływania na wzrost efektywności reklamy (reputacja miała wywierać efekt psychologiczny przy wyborze produktów, a przez to zmniejszać ryzyko i zwiększać zwrot z kapitału) (Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2003; Dowling, 2001). Inni autorzy podkreślali, że to znaczenie reputacji wzmacnia jej nieimitowalność przez konkurentów. I właśnie ta perspektywa patrzenia na reputację, tj. jak na instrument w walce konkurencyjnej, stanowiła przejście do uznania reputacji jako strategicznego zasobu organizacji, tak jak się ją traktuje współcześnie zarówno w teorii PR, jak też w naukach ekonomicznych i zarządzania (kwerendę piśmiennictwa dowodzącego wymienionych etapów znajdzie czytelnik w opracowaniu Brito, Thomaz, & Brito, 2015). Specyfika tej kategorii zasobu organizacji ma polegać na tym, że jest on przez organizacje kumulowany przez długie lata. Tej cechy ma nie mieć *image/wizerunek*. *Notabene* tu przywoływany jest często van Riel (1995, p. 27), który definiuje *image* jako portret organizacji w świadomości publiczności, natomiast reputacja ma być według niego oszacowaniem (*assessment*) *image*, materializacją *image*. To tłumaczy, dlaczego badając rolę PR w zarządzaniu, przywołuje się jedynie reputację, a nie *image*.

Współczesne znaczenie relacji obrazowo określił J.E. Grunig w przedmowie do książki pt. *Public relations jako zarządzanie relacjami (Public Relations As Relationship Management)* (Ki, Kim, & Ledingham, 2015). I na jej wstępie, i na zakończenie Grunig wyraża tę samą tezę o dużej randze relacji w PR. W pierwszym zdaniu wstępu czytamy, że „relacje są zawsze wielbłądem w pokoju – tak praktyki, jak i teorii PR” („relationship have always been the elephant in the room for both public relations practice and theory”); w ostatnim zdaniu przedmowy – po retrospektywnym przedstawieniu literatury z zakresu tytułowego zagadnienia książki – tę centralną pozycję relacji Grunig odnosi tylko do dyscypliny PR: „Relacje organizacja – publiczność nabrały obecnie słoniowych proporcji w dyscyplinie public relations” („Organization-public relationship have now taken on elephantine proportions in the public relations discipline”). W cytowanej wyżej książce dwie części mają znamienne tytuły, mianowicie *Ekspansja organizacja – relacje (Expansion of Organization-Public Relationships)*, a w ramach tej części artykuł *Wpływ relacji na reputację i reputacji na relacje. Studium poznawcze i behawioralne (The Effect of Relationships on Reputation and Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study)*. Jego autorzy – J.E. Grunig i Ch.-J.F. Hung-Baesecke – dowodzą, że zarządzanie relacjami wpływa na reputację, a ta na wyniki organizacji, a to m.in. poprzez pozytywny wpływ na wspierającą organizację zachowania publiczności (p. 61 et seq.). Z kolei K. Weigelt i C. Cameron (1988) stwierdzają, że reputacja ułatwia relacje między organizacją a jej partnerami – zatrudnionymi, klientami, doradcami, inwestorami, a to pozwala na redukcję kosztów funkcjonowania.

Wskazane tendencje określono jako tzw. funkcjonalistyczne i behawioralne podejście w teorii PR. Zgodnie z nim PR to nie samodzielny, niezależny byt komunikacyjny w organizacji, lecz podsystem o funkcjach menedżerskich, elastycznie włączany w optymalizowanie zarządzania i funkcjonowania organizacji. Oznaczało to nowe pojmowanie głównej roli PR w organizacjach – rola komunikacyjna straciła na znaczeniu na rzecz roli w zarządzaniu, a paradygmat teorii doskonałości w PR zaczęto odczytywać jako teorię strategicznego zarządzania (odchodzenie od interpretacji symbolicznej powiązanej z reputacją, reputacja ma być produktem ubocznym organizacyjnego zachowania i relacji z otoczeniem, a nie komunikacyjnych akcji wizerunkowych). Naszym zdaniem omówione nowe podejście teoretyczne można uznać za współczesną interpretację znanego od dość dawna założenia „public relations jako funkcja zarządzania”, którego zbadanie uczyniliśmy punktem wyjścia w tym artykule.

Twórcy podejścia relacyjnego w teorii PR, J.A. Ledingham i S. Bruning, wskazują na następujące efekty dobrych relacji: a) wzajemne zaufanie, wynikające m.in. z dotrzymywania

obietnic, b) obustronna satysfakcja z postępowania organizacji, m.in. dzięki jej zaangażowaniu w realizację potrzeb i interesów otoczenia, c) przychylne nastawienie otoczenia, d) otwartość i przewidywalność, e) lojalność otoczenia (Ledingham, 2006, p. 470).

Nauki o zarządzaniu w kwestii kształtowania relacji z otoczeniem powołują się na koncepcję społecznej efektywności (*corporate social performance*), wypracowaną przez te nauki już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku w USA. To jedna z trzech części tej koncepcji, zwana też zarządzaniem przez zgodę (*management by consent*). Poza identyfikacją, obserwowaniem i poznawaniem otoczenia oraz zarządzaniem problemami (*issue management*) trzecią częścią modelu jest właśnie zarządzanie stosunkami zewnętrznymi/środowiskiem/interesariuszami (Wojcik, 1998). Spełnia ono postulat tzw. strukturalnej wrażliwości organizacji na otoczenie, będącej m.in. systemem uwzględniania otoczenia w poszczególnych fazach procesów kierowniczych, gromadzenia informacji o nim i o zjawiskach w nim zachodzących, ustalania ryzyk z nim związanych i tworzenia struktur, które za to odpowiadają (Wojcik, 2000).

Dobre relacje prowadzą do równowagi w stosunkach organizacji z otoczeniem i sprzyjają łaadowi organizacyjnemu. M. Coulter (2005) twierdzi, że silne i odpowiedzialne relacje z interesariuszami podnoszą konkurencyjność organizacji (p. 49). Nie sposób mówić o dobrej strategii, przekonuje I. Penc-Pietrzak (2010), gdy organizacja skupia się jedynie na problemach własnych, zapominając o koncentracji na otoczeniu, będącej jedną z cech dobrej strategii (s. 294). Autorka przywołuje podobną tezę D. Hussey (2000), który twierdzi, że stosunek do interesariuszy jest elementem strategii (Hussey, p. 32; Penc-Pietrzak, s. 136). Dobre relacje wiążą się zwykle z dobrą znajomością otoczenia oraz zmian po jego stronie, mającą często większe znaczenie dla trwałości i rozwoju organizacji niż zmiany w jej potencjale. Relacje i ich efekt w postaci reputacji mają bowiem stanowić kontekst dla zachowań konsumentów, inwestorów, pracowników, władz, mediów, prewencję organizacji wobec kryzysów, złej *publicity*, problemów z kosztami i regulacjami.

Organizacja jest złożonym układem, w ograniczonym stopniu sterowalnym, a potrzebną równowagę z otoczeniem utrzymuje w procesach przepływu zasobów zarówno materialnych, jak i informacyjnych. Wiele różnorodnych interesów – ekonomicznych, społecznych, politycznych, psychologicznych – powoduje, że procesy zarządzania mają charakter umowny – są zbiorowym konsensem, w którym interesariusze stają się kreatorami wartości organizacji.

Gdy zaś chodzi o ład organizacyjny, to nie istnieje on obiektywnie – jest podtrzymywany i zmieniany przez jednostki i grupy zarówno z organizacji, jak i działające wokół niej – interesariuszy zewnętrznych. *Notabene* kwestie trudności w uwzględnianiu oczekiwań interesariuszy są dyskutowane od dawna, właśnie m.in. w kontekście ładu organizacyjnego, w tym roli i granic swobody decyzyjnej zarządów organizacji i ich niezależności.

Wpływ reputacji na procesy zarządzania uwidacznia się już na etapie tworzenia strategii organizacji, w tym strategii konkurencyjnych. Znany autorytet z zakresu strategicznego zarządzania, K. Obłój, wymienia reputację wśród zasobów kluczowych dla strategicznego sukcesu firm, obok takich strategicznych zasobów, jak normy, wartości, wiedza i umiejętności (*know how*) pracowników, marki produktów (Obłój, 2014, s. 65). W badaniach empirycznych nad tymi zasobami przyjmują one postać kilkunastu czynników sukcesu organizacji; wizerunek/reputację ujmuje się w tych badaniach razem z markami produktów. Według autora zasoby mają strategiczne znaczenie wtedy, gdy zapewniają firmie trwałą unikalność. Zatem ten walor przypisuje on także reputacji.

Co interesujące, podczas gdy myśl teoretyczna z zakresu PR i literatura piarowa relatywnie od niedawna budują swoje strategiczne tezy i postulaty wokół terminu „reputacja”, ekonomiści i teoria zarządzania wydają się to czynić od zawsze, jakby pozostawiając wizerunek poza swym

zainteresowaniem. Zastrzeżenie „jakby” jest uzasadnione, z tego względu, że obok komponentu „kompetencje organizacyjne” kategoria reputacji zawiera komponent afektywny – percepcję (jej emanacją jest m.in. wizerunek, badany wprost lub poprzez swoje czynniki). To nie znaczy, że literatura piarowa w ogóle nie była zainteresowana walorami reputacji – na wyniki studiów literaturowych z tego zakresu (autorstwa Council of Public Relations Firms i Jeffries-Fox Associates z 2000 r.) powoływali się J.E. Grunig i Ch.-J.F. Hung-Baesecke na konferencji PRSA w Miami w 2002 r., wskazując m.in., że reputacja pozwala na zdobycie pozycji rynkowej, zmniejszenie kosztów transakcji, zwiększenie zdolności: pokonania „niekorzystnych czasów”, pozyskiwania inwestorów i talentów, wchodzenia na nowe globalne rynki, ponadto na zwiększenie produktywności zatrudnionych i zdobywanie przychylności mediów i instytucji regulacyjnych (Grunig & Hung-Baesecke, 2015, p. 10).

K. Oblój (2014), pisząc o grupie tzw. niewycenialnych elementów reputacji, wylicza następujące: zaufanie, wiarygodność, odpowiedzialność, niezawodność (s. 65). Doświadczenie praktyki podpowiada zapewne autorowi, by tych cech nie łączyć z pojęciem wizerunku, a jedynie z pojęciem reputacji, można założyć, że z reputacją korporacyjną, tak jak ją definiowaliśmy w punkcie 4a artykułu; *notabene* tamże wyrażaliśmy tezę, że niektóre z tych wartości są pochodną i miarą dobrych relacji organizacji z otoczeniem.

Chociaż reputację określa się – jak Oblój – mianem zasobu z „niewycenianymi” elementami lub – jak Ph. Sadler (2003) – zasobu „nierzeczowego” (p. 166), to jednocześnie twierdzi się, że ma ona praktyczną, realną wartość ekonomiczną, dzięki temu, że zwiększa efektywność systemu i pozwala osiągać „inne wartości”.

W cytowanym dziele K. Oblój wymienia następujące wymiary strategicznego znaczenia „dobrej reputacji” (autor odnosi je do firm, a więc biznesu): (1) dobra reputacja pozwala na prowadzenie odważnej polityki cenowej; (2) pozwala zmniejszyć koszty działalności dzięki stabilności współpracy z kontrahentami, m.in. przez to, że przez „przeniesienie” się na nich staje się dla nich (dobra reputacja) atrakcyjna; (3) ma ogromne znaczenie dla polityki personalnej; (4) zapewniając stabilność działania, zmniejsza ryzyka (s. 67). W kontaktach z innymi podmiotami gospodarczymi mającymi równie pozytywny wizerunek i reputację organizacja może liczyć na obniżenie kosztów transakcyjnych oraz stabilność funkcjonowania w dłuższym okresie czasu, ponieważ partner o dobrej reputacji jawi się jako bardziej przewidywalny. Podkreśla się też takie wartości reputacji jak zwiększenie zainteresowania inwestorów i ułatwienie dostępu do rynków kapitałowych, a w rezultacie obniżenie kosztów kapitału (Ferris & Newman, 1991; Fombrun & Stanley, 1990, p. 234) oraz lepsze perspektywy finansowe na przyszłość. Zwraca się uwagę na pozytywny wpływ reputacji na tworzenie pożądanego, emocjonalnego powiązania organizacji z kontrahentami (Altkorn, 2004, s. 26). W szczególności duże znaczenie przypisuje się reputacji, gdy chodzi o pozyskiwanie personelu, wygrywanie walki o talenty, w tym menedżerskie, oraz zmniejszanie fluktuacji kadr.

Reputacja może wspomagać firmowe strategie różnicowania istotne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Odnajdujemy ją wśród czynników pozycji konkurencyjnej w modelu McKinseya (Penc-Pietrzak, 2010, s. 247). Profesjonalnie zbudowana reputacja jest bowiem instrumentem pozycjonowania organizacji w otoczeniu, w tym przede wszystkim w grupie organizacji podobnego typu. Sprzyja wyrazistości, rozpoznawalności i indywidualizacji organizacji. Różnice w wizerunku i reputacji podmiotów konkurencyjnych stają się kryteriami ich różnicowania i pozycjonowania w świadomości interesariuszy. Z charakterystyki pojęcia reputacji korporacyjnej zawartej w części pierwszej artykułu wynika, iż w środowisku otoczenia bliskiego, czyli związanego z realizacją podstawowych interesów (w biznesie ekonomicznych i właśnie konkurencyjnych), spośród licznych wskaźników/mierników reputacji priorytetowo traktowane są tzw. kompetencje firmowe, przed społecznymi (te ostatnie są ważne dla szerokiego otoczenia i kon-

sumentów, opinii publicznej). Natomiast ekonomiści, eksperci, analitycy, dziennikarze, politycy preferują w ocenie organizacji kompetencje firmowe/zarządcze, w tym w zakresie finansowym, innowacyjności, wizji rozwoju itp. K. Oblój (2014) podaje, że budowanie reputacji trwa przeciętnie 8–10 lat, a – dla porównania – wyrobu markowego – 6 lat, wypracowanie umiejętności (*know how*) pracowników – 4–6 lat (s. 65).

Gdy wizerunek i reputacja oznaczają dobre relacje z otoczeniem, organizacja może liczyć także na wysoką lojalność otoczenia względem siebie (Hunger & Wheelen, 2006), co jest istotne dla zarządzania ryzykiem. Zauważa się funkcję reputacji jako kreatora również tak istotnej wartości jak zaufanie i zrozumienie ze strony otoczenia organizacji oraz kreatora strategicznych szans jej funkcjonowania w przyszłości. Jest to ważny czynnik utrzymywania równowagi z otoczeniem w procesach przepływu zasobów zarówno materialnych, jak i informacyjnych, w tym także ład organizacyjny. Komunikowanie dobrej własnej reputacji pomaga w przezwyciężaniu różnicy pomiędzy samowiedzą i samopoczuciem organizacji a wyobrazeniami o niej u grup z otoczenia. Sprzyja to rozwojowi intencji tych grup, by względem tej organizacji zachowywać się teraz i w przyszłości w określony sposób, np. kooperować, być rzecznikiem tej organizacji, kontynuować współpracę, być lojalnym, nie zaś wywoływać tendencje „wywrotowe”.

Reputacja utrudnia konkurentom imitowalność sytuacji konkurencyjnej. Ma to być wyróżnikiem reputacji jako zasobu organizacji, w odróżnieniu od zasobów materialnych (Dunbar & Schwalbach, 2000, February). Reputacja sprzyja realizacji w konkurencji tzw. zasady szans, czyli uwzględnianiu wszelkich istniejących czynników konkurencji, tak aby dobrać walor rzeczywiście unikalny na rynku (Wojcik, 1994).

Reputację można zaliczyć do grupy tzw. podtrzymujących atutów w konkurencji, ponieważ tworzy barierę i obronę przed naśladownictwem (inne podtrzymujące atuty określane są mianem dominujących, wspierających, wzmacniających) (Sadler, 2003, p. 166). Imitowalność i naśladownictwo są utrudnione głównie przez to, że reputacja jest zespołem atutów organizacji kumulowanym przez nią przez długie lata.

Reputacja może wspomagać pokonywanie przeszkód we wdrażaniu strategicznego planu, w tym głównie przeszkody określanej w literaturze (o strategicznym zarządzaniu) jako niszczenie wiarygodności (*destroying credibility*).

Wymienione korzyści z reputacji składają się na specyficzny jej wymiar (nieprzypisywany werbalnie wizerunkowi) zwany kapitałem reputacyjnym. W ten sposób uwypuklony zostaje syntetyczny wymiar biznesowych korzyści z reputacji, wyrażający rynkową wartość organizacji i szansę na ich korzystniejszą wycenę. Reputacji przypisuje się znaczenie właściwe takim innym czynnikom wartości jak zasoby materialne/fizyczne, finansowe oraz intelektualne (*know how*, zdolności i umiejętności zatrudnionych). Mając te argumenty na względzie, nadaje się jej miano strategicznej inwestycji. *Notabene* jest mało prawdopodobne, aby w przyszłości systemy „sztucznej inteligencji” zastąpiły decyzje strategiczne.

Profesjonalne zarządzanie reputacją ma wartość operacyjną, ponieważ profesjonalnie zbudowana reputacja zawiera w sobie liczne kryteria istotne dla ukształtowania strategii organizacji (a następnie przy wyborze sposobów jej realizacji za pomocą bieżących planów operacyjnych). Dzięki temu, że owo zarządzanie jest ujęte w pewne organizacyjne ramy i ma podmiot odpowiedzialny, mianowicie służby public relations, które selekcionują atuty organizacji i wybierają te możliwe w percepcji otoczenia, spełnia ono zasadę konkurencji znaną jako zasada koncentracji, a wtedy gdy priorytetowo traktuje atuty najbardziej efektywne w realizacji programu wizerunkowego (Wojcik, 1994) jednocześnie zasadę adekwatności/konsystencji.

Korzyści z reputacji uwypukla zjawisko nowsze, chociaż pokrewne, zwane firmowym *celebrity*. Jego istotę stanowi „wysoki poziom publicznego zainteresowania firmą i jej rozpozna-

walności połączony z pozytywnym emocjonalnym do niej nastawieniem ze strony otoczenia” (Wheelen & Hunger, 2006, pp. 102–103).

Reputacja jest namiastką społecznej opinii; gdy jest ona pozytywna, gdy wyraża społeczną akceptację, legitymizuje istnienie, a podmiot tej opinii ma szansę zachowania wolności i swobody działania, może zachowywać się w różny sposób. Ma to pewną wartość, ponieważ zewnętrzna kontrola niesie ze sobą pewne ryzyka, szczególnie ze strony tych, którzy posiadają niezbędne zasoby tak materialne, jak i niematerialne, ale też ze strony instytucji regulacyjnych (Wojcik, 2000).

Zarządzanie problemami, jak na to już wskazywano, jest od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku częścią modelu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i podobnie jak inna część tego modelu, tj. zarządzanie stosunkami zewnętrznymi (zarządzanie *stakeholders*), stanowi narzędzie profilaktyki kryzysowej (geneza modelu: Wojcik, 2015a, s. 219). Istotę zarządzania problemowego (*issue management*) stanowi badanie, analiza i identyfikowanie aktualnych i przyszłych zmian, wydarzeń, procesów i trendów zarówno w otoczeniu organizacji, jak też w jej wnętrzu, w celu stworzenia listy zagrożeń i ryzyk oraz wariantów reakcji na nie, a także profili szans dla organizacji. Chodzi o uniknięcie zagrożeń dla realizacji celów organizacji, zmniejszenie niepewności działania, a przez to ograniczenie ryzyk (podobnie Coulter, 2005, p. 66).

Issues w zarządzaniu problemowym to społeczne problemy, tendencje, zdarzenia i ich kompleksy, które w swym ogólnym kształcie już się ujawniły lub są zwiastunami zmian zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Nie musiały dotychczas wywołać skutków w funkcjonowaniu organizacji i jej wynikach. Jednakże w kolejnych fazach rozwoju mogą prowadzić do konkretnych nacisków i do konieczności zmiany strategicznej wizji organizacji (Wojcik, 2015, s. 220). Liczbę problemów, którymi organizacja powinna się zająć, określa się w granicach od pięciu do dziesięciu, natomiast przewidywania co do ich rozwoju obejmują okres od półtora roku do trzech lat, w zależności od zakresu i tempa tych zmian. Identyfikacja *issues* i odpowiednia na nie reakcja może pozwolić na wykorzystanie szans bądź – w przeciwnym wypadku – doprowadzić do powstania ryzyk i strat. W tym sensie zarządzanie problemowe staje się systemem wczesnego ostrzegania.

Zarządzanie problemowe to nie prognozowanie przyszłości, lecz tworzenie gotowych, kompleksowych scenariuszy wskazujących, jak organizacja powinna reagować na ustalenia wynikające z analiz problemów oraz jakie powinny być sposoby dojścia do zamierzonych na nie reakcji.

Zarządzanie problemami, zarządzanie strategiczne oraz planowa budowa wizerunku/reputacji wymagają podobnych typów działań i etapów, tj. analizy strategicznej wykorzystującej m.in. obserwację i analizę otoczenia, projektowanie programów i wybór strategii spośród różnych opcji, realizację i kontrolę programów. W zarządzaniu problemami – w odróżnieniu od zarządzania strategicznego – dostosowanie wizji i programów następuje w przeważającej części do tego, co za H.J. Ansoffem można nazwać słabymi sygnałami, a wybór reakcji na nie (na trendy i zjawiska w otoczeniu) jest poprzedzony opracowaniem reakcji alternatywnych. Od zarządzania strategicznego różni się zarządzanie problemowe tym, że selekcja problemów jest dokonywana pod wpływem czynników zewnętrznych, nie zaś, jak w strategicznym, także wewnętrznych sił i środków/zasobów (Wojcik, 2000). Trzeba odnotować, że wiele działań analitycznych związanych z zarządzaniem wizerunkiem/reputacją oraz zarządzaniem problemami oparty jest na podobnym zestawie źródeł informacji zewnętrznych.

Po stronie organizacji zarządzanie problemami wymaga uruchomienia przedsięwzięć o takim charakterze, że literatura piarowa skłania się, by zarządzanie problemowe utożsamiać z zarządzaniem reputacją (Tucker & Broom, 1993). Co interesujące, jeśli uwzględnić dość długie okresy,

jakie obejmują analizy w zarządzaniu problemowym i w reputacji, można wnioskować, że następuje stały wzajemny wpływ, a mianowicie: zarządzanie problemami eliminuje część potencjalnych negatywnych wpływów na reputację i wizerunek; gdy zaś reputacja/wizerunek są pozytywne, eliminują część negatywnych problemów, jakie może stwarzać organizacji otoczenie. Gdy reputacja i wizerunek są pozytywne, stanowią wartość dodaną w profilaktyce kryzysowej, gdy zaś negatywne – są zwiastunem lub następstwem kryzysu. Pozytywne zazwyczaj wymagają dobrej komunikacji i dialogu, zaangażowania organizacji w życie społeczności i w następstwie owocują dobrymi relacjami z interesariuszami. W reputacji uwidaczniają się w pewnym stopniu skutki problemów, trendów, zdarzeń i nacisków otoczenia, które dotyczą jej podmiotu, a które są przedmiotem analizy w zarządzaniu problemowym. Wizerunek i reputację można traktować jako symptomatyczną miarę zorientowania podmiotu na otoczenie; im to zorientowanie jest gorsze, tym gorsze są relacje, tym większe jest ryzyko związane z tym otoczeniem.

Metodą analizy w zarządzaniu problemowym wskazywaną przez nauki o zarządzaniu są PEST z takimi wariantami jak STEEP, PESTCOM, DEPLIST. W sumie obejmują one ten sam zakres analizowanych czynników, a różnią się tym, który z nich staje się centralnym. Identyfikowane są następujące czynniki: prawo, polityka państwa, ekonomiczne (podatki, inflacja, stopy procentowe, kursy walut, dochód narodowy, bezrobocie, eksport/import), społeczno-kulturowe (struktura ludności według rozmaitych kryteriów), techniczne/technologiczne (poziom technologii, ich jakość, transfer technologii, informatyzacja), a w wariantach dodatkowo konkurencyjne, organizacyjne i rynkowe oraz ekologiczne. We współczesnym zmiennym, burzliwym i dynamicznym otoczeniu organizacji (w literaturze noszącym m.in. miano VUCA – akronim od zmienne, niepewne, złożone, niejednoznaczne) zarządzanie problemowe znacznie się komplikuje, ale jednocześnie jest wręcz niezbędne dla optymalizacji warunków rozwoju i trwania organizacji.

6. Wizerunek/reputacja w strategiach marketingowych

Ważną strukturalną częścią strategicznej analizy organizacji oraz planów strategicznych są analizy i plany marketingowe. Perspektywa ta bardzo zyskała na znaczeniu wraz z pojawieniem się nowych paradygmatów marketingu, tj. nierozdzielnych względem siebie i o podobnej podstawowej treści marketingu partnerskiego/relacji i marketingu wartości. Zyskały przy tym także wizerunek i reputacja jako czynniki kształtowania relacji z otoczeniem. Autorzy zajmujący się marketingiem wartości akcentują jako jego główny cel generowanie wartości dla klienta, co ma być punktem wyjścia do budowania trwałej z nim relacji. W marketingu relacji zaś celem są relacje i to one mają być podstawą wartości. Relacje kształtują bezpieczeństwo i zaufanie i przez to mają tworzyć wartość. Różnice polegają więc na tym, co koncepcje akcentują jako cel pierwszoplanowy, a co jako wtórny spośród dwóch wzajemnie na siebie oddziałujących – relacje czy wartości. W ten sposób można mówić o jednym (zintegrowanym) paradygmacie marketingu – wartościowo-relacyjnym (Pfarrer, Pollock, & Rindova, 2006; Gilaninia, Almani, Pournaserani, & Mousavian, 2011).

Interesujące, że twierdzenie, iż zadaniem marketingu jest tworzenie wartości dla interesariuszy, zostało sformułowane przez teoretyka zarządzania, Petera Druckera, i to już w 1964 r. Znaczenie reputacji w realizacji tych koncepcji nie jest wyłącznie automatyczne; zależy w dużym stopniu od tego, jak reputacja wpływa na kształtowanie się pozytywnych relacji z interesariuszami (o tym wpływie była mowa w punkcie 4b artykułu) oraz w jakim stopniu jest traktowana jako prezentacja prawdziwego oblicza organizacji i to w otoczeniu zarówno bliskim, tzw. transakcyjnym (strategicznym kibiców), jak i ogólnym: w organizacjach sfery publicznej, we władzy, w środowisku działania, w społeczeństwie jako całości. Jeśli współczesne paradygmaty marketingu zakładają, że walka na rynku odbywa się nie na produkty/ofertę, lecz na percepcję,

poprzez „sposób wejścia na rynek”, poprzez atuty organizacji jako całości podmiotu rynkowego (Wojcik, 2020), to dla szerokiej opinii publicznej wizerunek i reputacja są relatywnie najłatwiejszymi w percepcji identyfikatorami oferenta (Wojcik, 1994). Jeśli dodatkowo przyznamy, że postępowanie konsumentów i ich nastawienie do oferentów w znacznym stopniu wynikają z wpływu otoczenia, publiczności, opinii publicznej, to przecież owa sterująca publiczność i opinia publiczna pozostają pod wpływem relatywnie prostej opinii, jaką wyrażają wizerunek i reputacja oferenta (Wojcik, 1994, s. 57).

Dzięki zjawisku transferu *image* (fenomen aureoli) opinia o organizacji jest przenoszona na opinie o ofercie, zachowaniach rynkowych, marketingu, strategiach marketingowych, reklamie.

Spoleczna percepcja steruje nie tylko powodzeniem na rynku (np. na decyzje zakupowe ma wpływ reputacja oferenta w odniesieniu do ochrony środowiska oraz to, czy wspiera on w jakiś sposób dziedzinę, w której działa), ale też w pewnym stopniu dostępem do zasobów organizacji: kadrowych, finansowych, regulacji prawnych określających swobodę działania.

Literatura zarówno w zakresie PR, jak i ekonomiczna od bardzo dawna dostrzega, że reputacja wzmacnia siłę komunikowania marketingowego. Zwracaliśmy na to uwagę, przedstawiając rozwój myśli na temat jej znaczenia.

Im lepsza opinia o organizacji, tym większe szanse, że nastąpi pozytywna reakcja na nowość ofertową, akcje promocyjne, strategie lojalnościowe i programy satysfakcji klientów (transfer *image* i emocjonalne różnicowanie produktów podobnych pod innym względem, a pochodzących z firm konkurencyjnych).

Reputacja oferenta może wpływać na tzw. emocjonalną wartość produktów i przez to różnicować emocjonalnie oferty podobne pod innym względem, budować zaufanie do oferty/programu organizacji, a przez sprzyjanie rotacji towarów zyskiwać „premię”: cenową oraz udziału w rynku (podobnie w źródłach przywołanych przez Schwaigera, 2004, p. 50).

Korporacyjna reputacja ma pewną symboliczną wartość – staje się zastępczym kryterium jakości, szczególnego rodzaju profitu/wartości ze skorzystania z oferty konkretnej organizacji. Ułatwia do pewnego stopnia zaspokojenie dążeń konsumentów/nabywców do zapewnienia sobie przejrzystości rynku (czyli rozeznania, kto co oferuje, na jakich warunkach, jak jest odpowiedzialny społecznie ten, który produkty wytwarza, i ten, który je oferuje itd.) oraz przejrzystości produktów (czyli rozeznania właściwości produktów i ich zdolności do zaspokojenia konkretnych potrzeb; jakość jest tu mierzona według kryteriów użytkowych, ekologicznych, zdrowotnych itp.). Coraz bardziej surowczo i technologicznie skomplikowane produkty oraz rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństw powodują, że bez tej przejrzystości decyzje rynkowe byłyby coraz bardziej ryzykowne (Wojcik, 2020, s. 56–58).

Ukazywanie silnej marki organizacyjnej – marki zbiorowej (a za taką można uznać pozytywny wizerunek/reputację) – może zastąpić promocję przedsprzedażową oferty (Wojcik, 2020) (potencjalni użytkownicy/nabywcy zakładają, że oferent nie zaryzykuje osłabienia całościowego obrazu przez „zły produkt”), staje się odpowiedzią na tendencję odchodzenia od reklamy oferty/produktu/programu na rzecz prezentacji całej organizacji, zwłaszcza jako lidera w branży, jej zdolności zaspokojenia potrzeb zindywidualizowanych.

Bardzo owocne dla marketingu może być wykorzystanie użytecznego w analizie reputacji podziału otoczenia na grupy – bliższe i dalsze, strategiczne, transakcyjne i pozostałe. Można zakładać, że w pewnym stopniu byłoby to spełnieniem postulatów, zgodnie z którym należy odchodzić od marketingowej segmentacji klientów na podstawie stosunku do produktu/oferty/programu, a zdecydowanie preferować poznawanie tzw. osobowości nabywczych (opartych na takich wskaźnikach jak zainteresowanie organizacją i ofertą czy stopień, w jakim organizacja reaguje na społeczne oczekiwania i potrzeby) (Wojcik, 2020, s. 58).

Reputacja i wizerunek niosą ze sobą pewne wartości oczekiwane w komunikacji marketingowej z jej funkcjami informacyjną i konkurencyjną, mają wartość dodaną emocjonalną/perswazyjną, a im są bliżej rzeczywistości, tym bardziej zapewniają także zaufanie i wiarygodność. W dobie rozwoju mediów społecznościowych pozytywne wizerunek czy reputacja mogą osłabiać negatywny wpływ informacji „wrogich” wobec danej organizacji, niekorzystnych informacji o jej ofercie lub wręcz stanowić zaporę w ich przyjmowaniu. Jak już zwracaliśmy uwagę, znamienne jest, że spośród licznych mierników reputacji szerokie otoczenie i konsumenci znajdują się pod większym wpływem mierników i apeli emocjonalnych i społecznych niż kompetencji tzw. firmowych: finansowych, eksperckich, zarządczych, innowacyjnych, wizji rozwoju itd.; te ostatnie są preferowane przez ekspertów i liderów opinii (ekonomistów, polityków, analityków, dziennikarzy itp.).

Wnioski

Wizerunek podmiotu o znaczeniu społecznym (organizacji) istnieje nawet wówczas, gdy nie podejmuje on żadnych w tym zakresie działań; równocześnie nie jest wyłącznie rezultatem istnienia faktów charakteryzujących ów podmiot ani nawet kontrolowanego przez niego przekazu społecznego. Kształtuje się w wyniku procesów świadomościowych w grupie interesariuszy organizacji nawet bez celowego jej udziału, mechanizmów niekontrolowanych i niesformalizowanych, skomplikowanych przez występowanie szczególnych zjawisk – fenomenów wizerunku, których ani organizacja, ani jej otoczenie nie są w stanie w pełni kontrolować.

Mechanizm i charakter wpływów na obraz podmiotu w świadomości otoczenia prowadzi do tego, że obraz ten jest nie tylko kognitywny, ale także emocjonalny, przeżyciowy, wartościujący, i nieprawdziwym czyni kategorię twierdzenie, że wizerunek organizacji jest taki, na jaki ona zasługuje. Jest rzeczywistością wyobrażoną, tym, co teoria komunikowania nazywa symulakrum – zastępowaniem rzeczywistości, która obfituje w zjawiska, zdarzenia i informacje, z którymi ludzie są konfrontowani zarówno przez osobiste doświadczenie, jak też przez media. Do przestrzeni społecznej – stosunków społecznych i komunikowania społecznego – wprowadzona zostaje rzeczywistość wyobrażona.

W świetle rozlicznych i o różnym charakterze czynników uwzględnianych przez otoczenie przy tworzeniu w świadomości obrazów organizacji zwrot „wizerunek organizacji” błędnie sugeruje istnienie w praktyce jakiegoś jednego jej obrazu. To byłoby możliwe przy założeniu, że na wizerunek wpływ ma wyłącznie organizacja i to poprzez swoje celowe, profesjonalne i skuteczne zabiegi wizerunkowe.

Różnice w wartościach, interesach, oczekiwaniach, wiedzy, normach kulturowych, społecznym zaangażowaniu itd. różnych części otoczenia konkretnej organizacji, wielość perspektyw, z jakich jest ona oceniana, powodują występowanie jej licznych wizerunków tworzących konglomerat. Może on stanowić zarówno sumę zróżnicowanych wizerunków powstałych w różnych częściach otoczenia danej organizacji, jak i sumę zróżnicowanych (często przeciwstawnych) wizerunków tej organizacji powstałych w jednej i tej samej części otoczenia.

Świadomość subiektywnych wpływów na wizerunek organizacji wykorzystują do manipulowania świadomością otoczenia, głównie przez komunikowanie w jego asymetrycznej formie, przekaz nie tylko jednokierunkowy, ale też jednostronny, akcent nie na funkcjach informacyjnej, poznawczej i objaśniającej, a głównie na interpretacyjnej i motywacyjno-perswazyjnej, często na pseudofakty, propagandę w (nieco) zmodyfikowanej postaci *publicity*.

Negatywnie na etyczny wymiar wizerunku oddziałują także traktowanie go jako głównego celu PR, miary jego skuteczności i efektywności, oraz coraz powszechniejsze zaangażowanie PR w marketing, szczególnie wtedy, gdy jedynym wkładem piaru jest „użyczenie” marketin-

gowi nowych technik przekazu, wymaganych przez współczesne strategie marketingowej komunikacji w dobie nowych mediów, a przestrzeganie „ustrojowych”, etycznych zasad PR oraz atrybuty marketingowe, ważne we współczesnych modelach pomiaru reputacji (korporacyjnej), stają się sprawą drugorzędną.

Im większa jest znajomość przez otoczenie podmiotu wizerunku, zaangażowanie w jego sprawy, tym większa szansa na wykształcenie się wizerunku jako zwierciadła rzeczywistości organizacyjnej. Znaczną, ale nie jedyną w tym rolę odgrywają interesy, wartości, oczekiwania otoczenia i ocena szans ich realizacji przez dany podmiot wizerunkowy. Ale procesy świadomościowe ukierunkowane na tworzenie wizerunków mają też inną ważną motywację. Jako schematyczna forma interpretowania rzeczywistości wizerunek (podobnie jak stereotypy) upraszcza orientację w otaczającym jednostkę świecie. Zastępuje wiedzę specjalną, jest jej namiastką – wiedzę, która jest potrzebna, by zaspokoić dążenie człowieka do osiągnięcia przejrzystości i rozumienia świata, opanowania jego kompleksowości, pełniącą funkcje orientacyjną, upraszczającą, porządkującą, ograniczania ryzyka. Reputację można potraktować jako uproszczone formę i treść komunikowania pozwalające zorientować się w otoczeniu. W opinii i komunikacji społecznej jest jednocześnie medium/przekaznikiem i przekazem.

Badanie dwóch tytułowych zagadnień artykułu nie tylko odrębnie, ale też w związku pozwoliło odkryć nowy wymiar piaru jako funkcji zarządzania, w tym bardzo ważną dyspozycję praktyczną zawierającą tezę, zgodnie z którą nie ma dobrych strategii rozwojowych organizacji bez koncentracji na otoczeniu – a wizerunek/reputację pozwoliło wzbogacić o nowy wymiar w postaci potencjału zarządczego. Dobre relacje wiążą się zwykle z dobrą znajomością otoczenia i zmian po jego stronie, przy czym wspomniana znajomość ma często większe znaczenie dla trwałości i rozwoju organizacji niż zmiany w jej potencjale. Badanie dostarczyło argumentów za potrzebą nowych perspektyw pojmowania otoczenia organizacji (teorii interesariuszy), w tym nadania większego znaczenia otoczeniu traktowanemu w PR jako dalsze; wprawdzie znajdują się w nim trudni do zidentyfikowania kibice strategiczni, w odróżnieniu od „istniejących” zwani potencjalnymi, amorficzni, niezależni względem siebie i organizacji, jednak w wyniku jakiejś sytuacji ktoś (aktywista) może ich połączyć i zaktywizować względem organizacji. Teoria zarządzania została wzbogacona o ukazanie możliwości wykorzystania w programowaniu strategicznym olbrzymiej wiedzy pochodzącej z analiz prowadzonych w ramach profesjonalnych działań ukierunkowanych na współczesne rozumienie reputacji i roli public relations w organizacjach (według teorii behawioralnej i funkcjonalistycznej).

Brak autentyzmu wizerunku/reputacji to utrata szansy ich wykorzystania w charakterze strategicznego waloru/zalety/zasobu oraz strategicznej inwestycji w zarządzaniu organizacją. Szanse odsunięcia tego ryzyka należą do „władztwa” organizacji; potrzebna jest jej reorientacja w następujących kierunkach: a) odejścia od traktowania wizerunku jako priorytetowego, strategicznego celu PR i jedynej miary skuteczności i efektywności PR i zastąpienia go reputacją definiowaną tak, jak jej używa od dość dawna biznes w systemach rangowania podmiotów gospodarczych, czyli kategorią tzw. reputacji korporacyjnej – przy wykorzystaniu możliwie najszerszego zakresu wskaźników zawartych w modelach pomiaru tej reputacji; b) zdecydowanego nadania priorytetu relacjom z otoczeniem jako celowi odpowiadającemu nie tylko najbardziej współcześnie nośnemu w teorii PR paradygmatowi PR, ale też założeniom koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw; c) profesjonalizacji zarządzania wizerunkiem, tj. planowego jego kształtowania z wykorzystaniem wiedzy o tworzeniu strategii i programów oraz dialogowego komunikowania w realizacji programów, a także poprzez włączenie służb kreujących wizerunek i reputację w proces strategicznego zarządzania organizacją.

Badania nad zasadniczym celem artykułu pozwoliły sformułować dodatkowy ważny wniosek mówiący, iż wykorzystanie wyżej wymienionych sposobów osiągnięcia zadowalającego celu reputacyjnego staje się nie tylko źródłem pogłębionej wiedzy o wartości „rynkowej” i społecznej organizacji, ale też strategią kreacji tej wartości.

Profesjonalnie zbudowana reputacja może być wykorzystana zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio w procesach zarządzania: stosunkami zewnętrznymi/relacjami, strategicznego, w tym w strategiach konkurencyjnych, problemowego oraz marketingowego. Wpływ bezpośredni polega na tym, że traktuje się ją jako strategiczny zasób organizacji, a nawet strategiczną inwestycję (enumeracja korzyści dalej w zakończeniu). Wpływ pośredni oparty jest na następujących przesłankach: (a) wizerunek i reputacja oraz zarządzanie relacjami z otoczeniem są wzajemnie powiązane, a działania organizacji zmierzające do ustanowienia dobrych relacji z otoczeniem pozwalają mu poznać organizację na podstawie nie tylko komunikowania, ale też doświadczenia z nią. To tworzy szansę, by powstały w ten sposób obraz organizacji lepiej odwzorowywał rzeczywistość, jeśli nie we wszystkich częściach otoczenia, to co najmniej wśród tzw. strategicznych kibiców organizacji. Do procesów zarządzania wnosi to dodatkową bardzo istotną korzyść – duże prawdopodobieństwo, że tak powstałe wizerunek/reputacja organizacji będą zgodne z wizerunkiem/reputacją zakorzenionymi w świadomości jej interesariuszy. To przesłanka m.in. dobrych relacji organizacji z otoczeniem. Zatem zaproponowane nadanie priorytetu celowi relacyjnemu skutkuje zwiększeniem potencjału zarządczego nie tylko poprzez wpływ na jakość wizerunku/reputacji, ale także poprzez wpływ na relacje z otoczeniem. W literaturze na temat zarządzania, wyliczając korzyści wynikające z dobrych relacji z otoczeniem, podaje się, że relacje są kreatorem zaufania i zrozumienia, ważnym czynnikiem równowagi z otoczeniem w procesach przepływu zasobów zarówno materialnych, jak i informacyjnych, kształtują lojalność względem organizacji, bycie jej rzecznikiem, wolę kooperacji, zapobiegają kształtowaniu się tendencji „wywrotowych”; (b) profesjonalne zarządzanie wizerunkiem i reputacją może być źródłem szeregu informacji analitycznych niezbędnych w tworzeniu strategicznych planów organizacji oraz w tzw. zarządzaniu problemowym; informacje te pochodzą zarówno z analizy stanu wyjściowego niezbędnej do budowy programu wizerunkowego/reputacyjnego, jak też z jego realizacji poprzez dwukierunkowe, dialogowe komunikowanie i analizę powykonawczą (ewaluację).

Reputacja jest według nauk o zarządzaniu strategicznym zasobem, a nawet strategiczną inwestycją organizacji. Składają się na nią elementy niewyceniane, ale także takie, które dostarczają wymiernych korzyści ekonomicznych (tzw. kapitału reputacyjnego) oraz innych wartości. Reputacja:

- zwiększa zdolność organizacji do pozyskiwania klientów, kontrahentów, inwestorów, pracowników, talentów, wzmocnienia pozycji rynkowej, wchodzenia na nowe rynki, przewycięzania „sytuacji trudnych” i „złej” *publicity*, racjonalizacji kosztów, zdobywania przychylności instytucji regulacyjnych i mediów;
- zapewnia wysoką lojalność otoczenia, a w konsekwencji prowadzi do powstania w otoczeniu intencji zachowywania się wobec organizacji w określony sposób, bycia jej rzecznikiem, kontynuowania współpracy, niewywoływania sytuacji wywrotowych;
- zapewnia stabilność funkcjonowania w dłuższym okresie, zwiększa efektywność systemu (m.in. dzięki uzyskiwaniu „premi” za dobrą opinię);
- służy atrakcyjności w grupie podobnego typu organizacji, jest atrakcyjna dla kontrahentów ze względu na przeniesienie na nich dobrej opinii;
- jest strategicznym zasobem, zapewniającym organizacji trwałą unikalność;
- staje się narzędziem w strategiach różnicowania istotnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, podnosi konkurencyjność organizacji;

- utrudnia konkurentom imitowalność sytuacji konkurencyjnej;
- tworzy barierę i obronę przed naśladownictwem, staje się tzw. podtrzymującym atutem w konkurencji;
- ułatwia politykę personalną;
- może przyczyniać się do pokonywania przeszkód we wdrażaniu strategicznego planu, w tym głównie przeszkody określanej jako niszczenie wiarygodności (*destroying credibility*);
- ułatwia dostęp do rynków kapitałowych – zmniejszając koszty pozyskania kapitału, obniża koszty działalności, sprzyja lepszej wycenie rynkowej organizacji, umożliwia łatwiejsze i korzystniejsze przepływy oraz pozyskiwanie zasobów materialnych, ludzkich, informacyjnych, *know how*.

Także w tzw. zarządzaniu problemami (*issues*) uwidacznia się wieloraka rola reputacji. Staje się ona pozytywnym lub negatywnym *issue*, wobec którego organizacja musi zająć stanowisko. Reputacja pozytywna poszerza katalog szans do wykorzystania. Można bowiem zakładać, że nie byłaby ona możliwa bez eliminacji problemów, jakie organizacji stwarzało otoczenie. Dostrzeżenie zaś w toku zarządzania problemowego zjawisk, zdarzeń, tendencji o prawdopodobnym negatywnym wpływie na organizację i jej rozwój ma ujemny wpływ na wizerunek/reputację.

W strategiach marketingu, które są częścią zarządzania strategicznego, reputacja i wizerunek dostarczają następujących wartości:

- odpowiadają założeniom dwóch współczesnych paradygmatów marketingu o podobnej treści, tj. marketingu relacyjnego/partnerskiego (celem są relacje i to one są źródłem wartości) oraz marketingu wartości (celem jest wartość i to ona jest źródłem relacji);
- stają się odpowiedzią na tendencję odchodzenia od reklamy oferty/produktu/programu na rzecz prezentacji całej organizacji oraz postulatu walki rynkowej poprzez percepcję – tendencję ukazywania „sposobu wejścia na rynek”, atutów organizacji jako całości podmiotu rynkowego; w owej percepcji wizerunek i reputacja mają dla szerokiej opinii publicznej pewną symboliczną wartość – stają się zastępczym kryterium jakości i źródłem szczególnego rodzaju profitu/wartości, różnicują emocjonalnie produkty podobne pod innym względem, co ma znaczenie w tworzeniu sytuacji konkurencyjnej;
- ułatwiają do pewnego stopnia zaspokojenie dążeń konsumentów/nabywców do zapewnienia sobie przejrzystości rynku i przejrzystości produktów;
- w wyniku zjawiska transferu *image* opinia o organizacji jest przenoszona na opinie o ofercie, zachowaniach rynkowych, strategiach marketingowych, reklamie itd.

Traktowanie reputacji przez nauki o zarządzaniu jako strategicznego zasobu/strategicznej inwestycji organizacji znalazło swoje potwierdzenie w rozwoju myśli teoretycznej PR w kierunku pojmowania organizacji w aspekcie strategicznym.

Dzięki potencjałowi zarządczemu reputacji działalność public relations ukazuje się w swych funkcjach menedżerskich, a nie tylko tradycyjnych – komunikacyjnych, dostarcza dyspozycji praktycznych dla realizacji założenia „PR funkcją zarządzania organizacją” i utrwala swą pragmatyczną legitymizację.

Bibliografia

- Altkorn, J. (2004). *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Barlik, J., Hope, E., Oledzki, J., & Wojcik, K. (2020). Standardy profesjonalnego public relations. W J. Oledzki (Red.), *Standardy profesjonalnego public relations* (s. 19–33). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Barnett, M.J., Jermier, J.M., & Lafferty, B.A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.

- Boorstin, D.J. (1987). *Das Image. „Die amerikanische Traum”*. Hamburg: Reinbeck.
- Boorstin, D.J. (1978). *The Image. A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Vintage Books.
- Brito, E.P.Z., Thomaz, J.C., & Brito, L.A.L. (2015). *Corporate Reputation as Strategic Resource*. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-eso-2995.pdf>
- Budzyński, W. (2008). *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Buss, E., & Fink-Heuberger, U. (2000). *Image Management*. Frankfurt am Main: FAZ Institut.
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). *Zarządzanie poprzez misję*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Davies, G., & Chun, R., da Silva, R.V., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge.
- Dowling, G.R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance: Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press.
- Dunbar, R.L.M., & Schwalbach, J. (2000, February). *Corporate Reputation and Performance In Germany*. Working Paper at the Humboldt-Universität zu Berlin, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
- Ferris, R.D., & Newman, R.M. (1991). Building Better Financial Communications. *IR Specialist Corporate with Others in Corporate Structure. Public Relations Journal*, 47, 18–22.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. London: Pitman Publishing.
- Gilaninia, S., Almani, A.M., Pournaserani, A., & Mousavian, S.J. (2011). Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium. *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 5(5), 787–799.
- Grunig, J.E., & Hung-Baesecke, Ch.-J.F. (2015). The Effect of Relationships on Reputation and Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study. In E.-J. Ki, J.-N. Kim, & J.A. Ledingham (Eds.), *Public Relations As Relationship Management: A Relational Approach To the Study and Practice of Public Relations* (Section II, Chapter 4). New York – London: Routledge.
- Grunig, J.E., & Repper, F.C. (1992). Strategic management, public relations and issues. In J.E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hope, E. (2020). Public relations w społeczeństwie. W J. Oledzki (Red.), *Standardy profesjonalnego public relations* (s. 37–62). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Hussey, D. (2000). *Strategy and Planning. A Manager's Guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Jeffkins, F. (1998). *Public Relations*. London – New York – Paris: Prentice Hall.
- Ki, E.-J., Kim, J.-N., & Ledingham, J.A. (Eds.). (2015). *Public Relations As Relationship Management: A Relational Approach To the Study and Practice of Public Relations*. New York – London: Routledge.
- Klewes, J., & Wreschniok, R. (2010). *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*. Springer.
- Kronhuber, H. (1972). *Public Relations. Einführung in die Öffentlichkeitsarbeit*. Wien – Köln – Graz: Böhlau Nachf.
- Ledingham, J.A. (2006). *A General Theory of Public Relations*. In C.H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II* (pp. 465–485). Mahwah, NJ – London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Moszkiewicz, M. (2000). *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ociepka, B. (2005). *Kształtowanie wizerunku*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Ołędzki, J. (2020). Etyczne standardy public relations i wrażliwość na dobro wspólne. W J. Ołędzki (Red.), *Standardy profesjonalnego public relations* (s. 99–128). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Penc-Pietrzak, I. (2010). *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Pfarrer, M.D., Pollock, T.G., & Rindova, V.P. (2006). The Effects of Firm Reputation and Celebrity on Earnings Surprises and Investor Relations. *Journal of General Management*, 32(1).
- van Riel, C.B.M. (1997). Research in Corporate Communication: An Overview of an Emerging Field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288–309. <https://doi.org/10.1177/0893318997112005>
- van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Sadler, Ph. (2003). *Strategic Management*. London: Kogan Page.
- Tucker, K., Broom, G., & Caywood, C. (1993). Managing Issues Acts Bridge to Strategic Planning. *Public Relations Journal*, 49(11), 38–40.
- Weigelt, K., & Cameron, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443–454. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090505>
- Wheelen, T.L., & Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
- Wojcik, K. (2020). Lapidarne hasła „Standardów” kryją bogatą treść. Na przykładzie zjawiska wprowadzania odbiorów w błąd oraz braku kompetencji komunikacyjnych i zaangażowania PR w marketing jako jego źródel/przyczyn. W J. Olędzki (Red.), *Standardy profesjonalnego public relations* (s. 37–62). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Wojcik, K. (2015a). *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Wojcik, K. (2015b). *Czy wizerunek jako główny cel PR dobrze służy wierności zasadom PR*. (Cz. 1 i 2). <http://www.proto.pl/artykuly/czy-wizerunek-jako-glowny-cel-praktyki-pr-dobrze-sluzy-wiarnosci-zasadom-pr-i> i <http://www.proto.pl/artykuly/czy-wizerunek-jako-glowny-cel-praktyki-pr-dobrze-sluzy-wiarnosci-zasadom-pr-cz2>
- Wojcik, K. (2007). Pragmatyzm w decydowaniu o public relations. W R. Bartkowiak, J. Ostaszewski & M. Zaleska (Red.), *Zarządzanie – uwarunkowania i procesy* (s. 37–47). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wojcik, K. (2003). Pozycja public relations w systemie informacyjno-komunikacyjnym strategicznie zorientowanego przedsiębiorstwa. W J. Świda & D. Tworzydło (Red.), *Public relations* (s. 205–217). Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania.
- Wojcik, K. (2000). Public Relations – funkcja kierownicza czy ornament organizacji. W *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategię działania, rozwoju i konkurencji* (T. 1, s. 37–47). Warszawa: Kolegium Zarządzania i Finansów SGH.
- Wojcik, K. (1998). Strukturalna wrażliwość przedsiębiorstw na otoczenie a public relations. *Firma i Rynek*, 8, 27–33.
- Wojcik, K. (1994). Strategiczne zalety w walce z konkurencją. *Przegląd Organizacji*, 4, 21–22.



Image and Reputation of an Organization: Communication and Managerial Potential —Part II

Krystyna Wojcik

SGH Warsaw School of Economics

kwojcikpr@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1013-1891

ABSTRACT

Scientific objective: The aim of the article is to investigate whether and under what conditions the current priority goal of the public relations practice—image can serve the assumptions of the PR theory included in the statement “PR function of organization management”. **Initial thesis:** The image as a communication medium, and at the same time a message must be characterized by very specific features in order to be used as a function in organization management. **Research methods:** literary knowledge and studies based on Polish and foreign language works, including my own, in the field of PR, communication and management. Due to the particular type of contacts, achievements in public and institutional communication (in the field of communication theory) and the instrumental aspect (of the possible communication aspects in terms of the interpretation of the topic) were useful. **Results and conclusions** are contained in two hypotheses of the article: (1) image/reputation may aid PR in managing the organization provided that the information value is fundamentally raised, including values required by the strategic management theory; (2) it would require a fundamental reorientation of PR practice in the field of the basic goal and professionalization of image management. **Cognitive value/originality:** The study presents a new scientific problem in terms of both goals and hypotheses. It identifies the phenomena, mechanisms, and processes shaping the informational value of the image/reputation, analyzes the directions of the needed reorientation of the public relations practice and the most important benefits that the use of image/reputation can bring in management processes. In its main message, it reflectively refers to the two most significant paradigms in public relations theory—“the theory of excellent public relations” (when one assumes the extent to which the image in its communicative expression can be used in improving the management of the organization, and thus in increasing the efficiency of the organization) and relational public relations (when

one proposes changing the image goal to a relational one as a way to increase the information potential of the image/reputation, and when one identifies direct strategic benefits of good relations with the stakeholders). Moreover, the indicated research problem is a concrete example of the interdisciplinarity of communication science (as a discipline bordering on, *inter alia*, economic sciences, and in this framework of management, marketing, and public relations).

KEYWORDS

communication, public relations, corporate reputation, image, strategic management