

dr Dariusz TWORZYDŁO  
Wyższa Szkoła Informatyki w Zarządzania w Rzeszowie

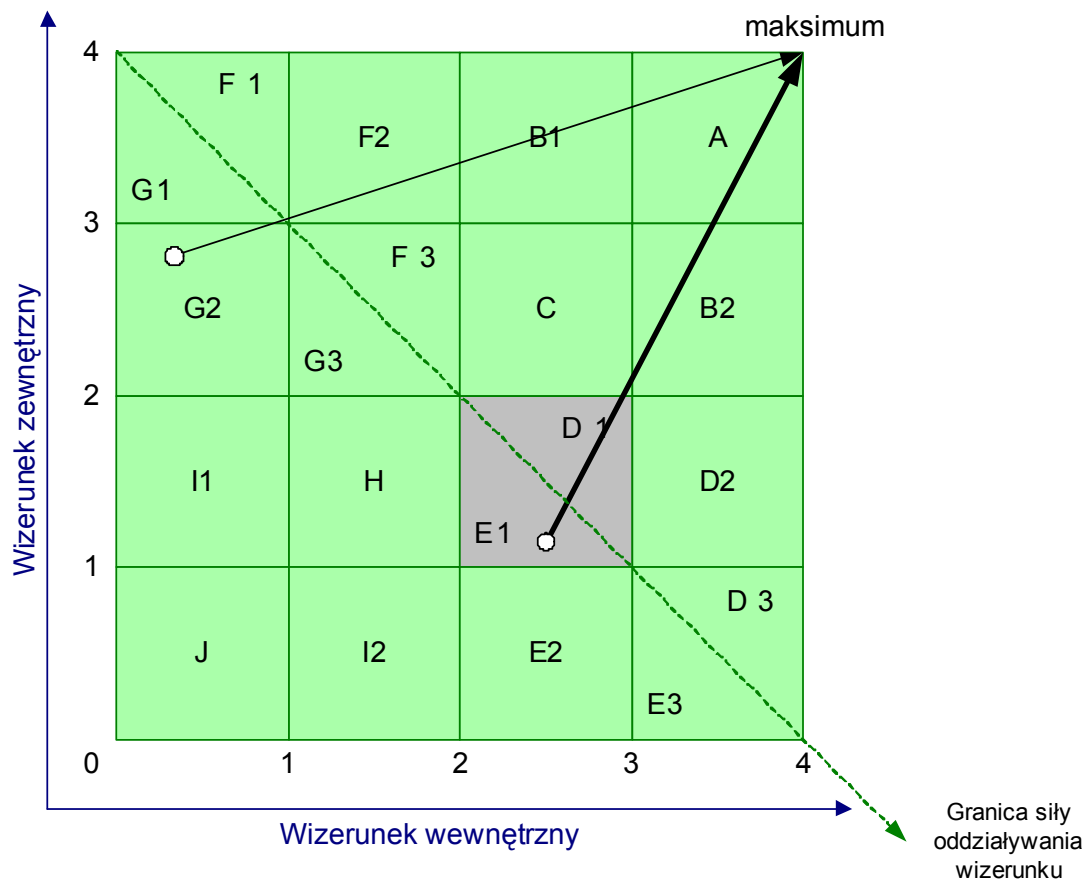
## **MACIERZ CELÓW WIZERUNKOWYCH. METODA OCENY EFEKTÓW PUBLIC RELATIONS.**

Jednym z największych problemów współczesnego public relations jest pomiar efektów tychże działań. Niestety, na rynku jest nie tylko zbyt mało metod, ale również zawodzi świadomość menedżerów w zakresie możliwości ich wykorzystywania. Dlatego też poszukuje się sposobów i technik, które mogą wspomóc proces podejmowania decyzji menedżerskich w zakresie kreowania wizerunku, ale również w dość obrazowy sposób przekonać co do ich skuteczności. Temu właśnie ma służyć macierz celów wizerunkowych. Opracowana przez autora niniejszej publikacji metoda pomiaru efektów działań PR ma przybliżyć organizacji miejsce w jakim się znajduje, a także pomóc w przemianach wizerunkowych i ewentualnie zapobiec niekorzystnym następstwom potencjalnych sytuacji kryzysowych. Macierz w swoim założeniu ma wskazać kierunki zmian i obszary wizerunkowe, które wymagają korekty.

Macierz celów wizerunkowych, jako metoda integrująca w sobie inne, dotychczas stosowane narzędzia w pomiarze efektów public relations, umożliwi systematyzację badań w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji. Umożliwia ona długofalowe porównywanie wyników uzyskiwanych przez firmę oraz ewentualne korekty działań w zakresie wizerunku. W oparciu o badania przygotowywane na potrzeby konstrukcji macierzy, istnieje łatwość identyfikacji szeregu mniej lub bardziej istotnych czynników, które mogą wzmocnić lub osłabić postrzeganie firmy w jej otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym. Istotną zaletą macierzy celów wizerunkowych, jest możliwość włączenia pytań kwestionariuszowych, niezbędnych do wyznaczenia punktów na macierzy, do innych projektów badawczych prowadzonych przez firmę. Możliwe jest również pogłębianie analizy zidentyfikowanych obszarów, które osłabiają organizację i narażają ją na kryzys. Jedną z głównych wad macierzy jest z pewnością czasochłonność metody. Wymaga ona bowiem nie tylko precyzyjnego (ale, co jest z pewnością korzystne jednorazowego) planowania, ale i realizacji zgodnie z harmonogramem procesu badawczego. Inną wadą jest długi okres realizacji oraz koszty jakie należy ponieść aby cały proces przeprowadzić.

Macierz celów wizerunkowych opracowuje się w oparciu o badania ilościowe na grupach docelowych organizacji. Mówimy tu zarówno o grupach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Zasadą jest, że każda z grup musi być reprezentatywna dla populacji. Decyzję odnośnie grup docelowych ustala się przed pierwszym badaniem. Dobór respondentów w poszczególnych grupach musi być dokonany w oparciu o zasady pomiaru statystycznego przy założeniu jak najmniejszego błędu. W przypadku spełnienia powyższych zasad wyniki badań i pozycja organizacji na macierzy w różnych okresach (półrocznych), gdy będą przeprowadzane badania, będzie porównywalna, będzie możliwe określanie zmian i ich trendu.

Rysunek 1. Macierz celów wizerunkowych



Źródło: opracowanie własne

Jak już wspomniano, konstrukcja macierzy celów wizerunkowych wymaga przyjęcia kilku istotnych założeń. Pierwszym i podstawowym założeniem jest obowiązywanie zasady przechodniości wizerunku. Według niej wizerunek wewnętrzny wpływa na wizerunek zewnętrzny i odwrotnie. Uzupełniając, i odpowiadając niejako na mogące pojawić się wątpliwości i niejasności, należy zaznaczyć, że siła wpływu wizerunku zewnętrznego na wewnętrzny jest większa od siły wpływu wizerunku wewnętrznego na zewnętrzny. Ale obydwie są istotne, bo zarówno otoczenie wewnętrzne może spowodować kryzysy na zewnątrz organizacji, jak i otoczenie zewnętrzne w jej wnętrzu.

Analizując informacje zawarte na rysunku nr 1 należy zauważyć, iż w kwadracie E1/D1 o parametrach (1,2; 2,5) znajduje się punkt, który informuje o niskiej ocenie zewnętrznej oraz dość wysokiej ocenie wewnętrznej. Można więc wnioskować o istnieniu problemów o charakterze zewnętrznym. A informacje o tym, jakie to są problemy, uzyskujemy z analizy poszczególnych obszarów poddanych badaniom w ramach wizerunku zewnętrznego. Precyzyjnie określamy również, w jakich grupach docelowych występuje ów problem. W przypadku stwierdzenia przez zarząd firmy, na samym początku istotnych założeń, a także grup docelowych takich jak klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi, łatwo jest nadzorować cały proces i wydobywać te grupy, w których zmiany w wizerunku przybierają niepokojący kierunek. W przypadku problemu zobrazowanego na rysunku 1, a także z uwagi na możliwe następstwa wynikające z takiego ułożenia punktu na polach macierzy, istnieje szansa przejścia z oceną wizerunku zewnętrznego - przy wykorzystaniu odpowiednich technik i narzędzi - do drugiej części wspomnianego kwadratu na poziom D1. Konieczne jest jednak w tym przypadku przeprowadzenie kampanii wizerunkowej, która **wykorzystując np. silny wizerunek wewnątrz organizacji, pomoże we wzmocnieniu wizerunku zewnętrznego**. Przejście na poziom D1 w dalszej kolejności umożliwi i ułatwi ekspansję do poziomów świadczących o mocy wizerunku zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Obszar pomiędzy punktem E1/D1 o parametrach (1,2; 2,5) a punktem maksymalnym nazywany jest **luką wizerunkową**. Luka wizerunkowa informuje o przestrzeni, jaka dzieli organizację od stanu idealnego w zakresie postrzegania organizacji. Wizerunek idealny jest punktem, do którego organizacja powinna dążyć. Poprzez kampanie wizerunkowe może ona zmniejszać lukę wizerunkową zarówno w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Dopiero po przekroczeniu **granicy siły oddziaływania wizerunku** możliwe jest uzyskanie **pełnego** efektu wsparcia wizerunku zewnętrznego wizerunkiem wewnętrznym.

Punkt położony w kwadracie G2 o parametrach (2,8; 0,4) sygnalizuje, że pomimo bardzo negatywnego wizerunku wewnętrznego opinia otoczenia poza organizacją utrzymuje się na dość wysokim poziomie. Wszelako dalsze utrzymywanie negatywnego obrazu organizacji wewnątrz docelowo przełoży się na spadek oceny zewnętrznej. Związane jest to z przyjętym założeniem o przechodniości wizerunku. Punkty leżące w kwadratach G1, G2, G3 symbolizują **osłabienie wewnętrzne**. Lokalizacja organizacji we wskazanym wyżej obszarze świadczy o problemach wewnętrznym, które przekładają się równocześnie na wizerunek zewnętrzny.

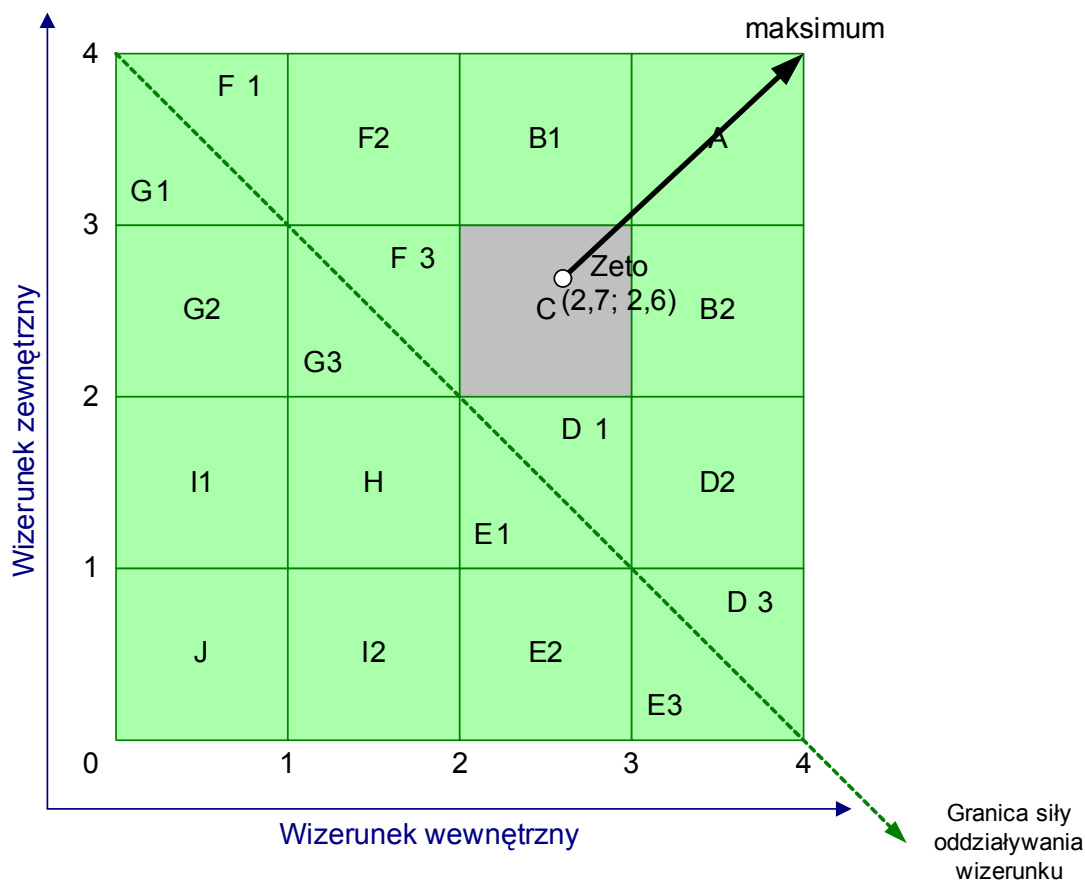
Podobnie jak kwadraty oznaczone symbolami G, pozostałe również posiadają określoną interpretację. Zatem kwadrat A położony w prawym górnym rogu macierzy nazywany jest **kwadratem mocy**. Firma, której wizerunek na bazie badań zidentyfikowano w tym obszarze, charakteryzuje się mocną pozycją, zaś jej image nie jest zagrożony małymi kryzysami. Można również stwierdzić, iż organizacja umieszczona w kwadracie A posiada mocne PR, precyzyjnie opracowane i wdrażane procedury, czyli jest dobrze zarządzana z wykorzystaniem technik i narzędzi PR. Kolejne kwadraty oznaczone są symbolami B1, B2 to **kwadraty sytuacji stabilnej**. Organizacja, której wizerunek zidentyfikowano w ww. obszarze ma silny wizerunek, aczkolwiek ciężki kryzys może spowodować osłabienie wizerunku, co uwidocznione jest poprzez zejście na przykład o jedno pole niżej w kierunku, który obrazuje miejsce, gdzie kryzys zaistniał (wewnętrzny czy zewnętrzny). I tak silny kryzys zewnętrzny może spowodować zmiany i przejście organizacji na

przykład do kwadratu D2 lub D1, jeśli przy tym kryzys zewnętrzny odczuje otoczenie wewnętrzne organizacji.

Kolejny z kwadratów oznaczony symbolem C nazywany jest **kwadratem centrum wizerunkowego**. Sytuacja pokazuje dość mocną pozycję zarówno w przypadku wizerunku wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Możliwe są różne koncepcje zmian. Istnieje m.in. zwiększone prawdopodobieństwo narażenia organizacji na skutki ewentualnego kryzysu (zarówno z otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego). Następne pola oznaczone są symbolami D1, D2, D3. Są to **kwadraty siły wewnętrznej**. W przypadku, gdy organizacja znajdzie się w jednym z wymienionych kwadratów oznacza to, że ma dość mocny wizerunek wewnętrzny. Jednakże mocny wizerunek wewnętrzny to zbyt mało w kontekście profesjonalnego, kompleksowego wizerunku organizacji, bo może nie wystarczyć, gdy organizacja będzie zmuszona zmierzyć się z kryzysem zewnętrznym. W działaniach PR główny nacisk powinien być położony na realizację kampanii zewnętrznych. F1, F2, F3 to **kwadraty siły zewnętrznej**. Warianty oparte na kwadratach F1, F2, F3 świadczą o sile wizerunku zewnętrznego, jaki ma dana organizacja. Wszelako silny wizerunek zewnętrzny może zostać zniszczony lub osłabiony przez problemy istniejące wewnątrz organizacji, co wyraźnie odwzorowane jest w analizowanych kwadratach. Działania polegające na utrzymaniu silnego wizerunku zewnętrznego muszą być w tym przypadku skorelowane z intensywnymi pracami nad wizerunkiem wewnętrznym. Jeżeli takie prace nie będą podejmowane, może okazać się, że organizacja przekroczy granicę siły oddziaływania wizerunku, a przejście do kwadratu G2, G1 lub G3 może przełożyć się na istotne osłabienie organizacji i poważne narażenie na kryzys. W dalszej kolejności warte analizy są również kwadraty E1, E2, E3 nazywane **kwadratami osłabienia zewnętrznego**. Położenie w obszarze ww. kwadratów pozwala na identyfikację dość trudnej sytuacji zewnętrznej. Siła wizerunku wewnętrznego może jednak nie wystarczyć do wzmocnienia wizerunku całej organizacji. Dlatego przede wszystkim wymagane jest podjęcie intensywnych działań (kampanii PR) o charakterze zewnętrznym. Kwadrat H symbolizuje **komplikacje wizerunkowe**. Jeśli organizacja znajdzie się pod granicą siły oddziaływania wizerunku, w kwadracie H, oznacza to możliwe bardzo poważne komplikacje nie tylko wizerunkowe, ale również w sferze zarządzania, przekładające się także na stronę finansową funkcjonowania organizacji. Następne dwa kwadraty - I1, I2 nazwano zgodnie z późniejszą interpretacją **kwadratami zagrożenia wizerunkowego**. Jeśli w wyniku badań uzyskamy informację, że organizacja znalazła się w którymś z wymienionych kwadratów zagrożenia wizerunkowego, oznacza to, że firma podlega bardzo silnej negatywnej presji całego otoczenia. Może to sugerować również małą odporność na kryzys i podatność na jego zaistnienie. Ostatni z kwadratów - J nazwany został **kwadratem kryzysu wizerunkowego**. Obserwujemy, że zarówno ocena wewnętrzna, jak i zewnętrzna jest bardzo negatywna. Sytuację tę można nazwać bankructwem wizerunkowym. W tym przypadku każdy, nawet najdrobniejszy kryzys w każdej ze sfer związanych z funkcjonowaniem organizacji ma odzwierciedlenie w wizerunku. Podsumowując, warto wskazać, iż chociaż macierz ma wspomagać zarządzanie wizerunkiem, to na jej podstawie nie da się zidentyfikować szczegółowych czynników, jakie wpływają na osłabienie obrazu organizacji w otoczeniu. Można jednak wyznaczyć obszary i wskazać konieczny kierunek działań, jaki organizacja powinna przyjąć, by osiągnąć sukces wizerunkowy. Można dokonywać badań w aspekcie konkretnych grup docelowych działań PR (np. badań obrazu organizacji w mediach), ale za każdym razem konieczne jest odnoszenie tych analiz do całego wizerunku wewnętrznego.

W celu weryfikacji prawidłowości praktycznego wykorzystania macierzy, przeprowadzono wiele projektów badawczych dotyczących sfer zadaniowych PR. Najważniejszy jednak projekt zrealizowano w miesiącach lipiec i sierpień 2006 roku w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym ZETO-Rzeszów sp. z o.o. Badania przeprowadzono na próbie 200 firm - klientów firmy oraz większości pracowników firmy. Projekt badawczy zrealizowano z wykorzystaniem metody wywiadu kwestionariuszowego. Ankieta została celowo przygotowana, zweryfikowana ekspercko i dostosowana do potrzeb firmy. Poddana została również dość dokładnej weryfikacji na drodze badań pilotażowych. Całość badań wykonywana była przez przeszkolonych ankierów. Ankiety poddano obróbce i podwójnemu kodowaniu, tak aby zapobiec mogącym pojawić się błędom. Na bazie przeprowadzonej analizy przygotowano wnioski, które w oparciu o miejsce na macierzy mogą służyć w procesie podejmowania decyzji i powinny wytyczać kierunek dalszych działań dla zarządu firmy ZETO-Rzeszów sp. z o.o.

Na bazie przeprowadzonych w firmie ZETO-Rzeszów sp. z o.o. badań zidentyfikowano punkt w jakim firma się znajduje na macierzy celów wizerunkowych. **Kwadrat C w jakim dany punkt został umieszczony jest nazywany kwadratem centrum wizerunkowego.** Dokonując ogólnej interpretacji sytuacji w jakiej znajdzie się firma, dość logiczny wydaje się wniosek mówiący o mocnej pozycji jaką posiada firma ZETO-Rzeszów sp. z o.o. zarówno w przypadku wizerunku wewnętrznego jak i zewnętrznego. Możliwe są jednak w tym przypadku różne koncepcje zmian pod wpływem zachowań firmy, reakcji uczestników otoczenia lub wpływu czynników kryzysogenych. W tym przypadku istnieje m.in. zwiększone prawdopodobieństwo narażenia organizacji na skutki ewentualnego kryzysu (zarówno z otoczenia wewnętrznego jak i zewnętrznego).  
Rysunek nr 2. Sytuacja wizerunkowa dla ZETO Rzeszów sp. z o.o.



Źródło: opracowanie własne

Spośród zidentyfikowanych w tabeli czynników, które mają wpływ na wizerunek wewnętrzny ZETO-Rzeszów sp. z o.o. zarząd otrzymał sygnały, które pozwalają im zwrócić uwagę szczególnie na te czynniki, które zostały ocenione poniżej wartości 2,5. Ten fakt bowiem sygnalizuje istotny problem w danym obszarze. Wśród zasadniczych czynników które zaniżają ocenę wizerunkową firmy ZETO-Rzeszów sp. z o.o. (poniżej wartości 2,5) znalazła się komunikacja wewnętrzna na poziomie przełożeni – pracownicy, wyrażająca się również w aktywnym słuchaniu pracowników i ich uwag oraz sugestii, a także poziom motywacji zarówno finansowej jak i pozafinansowej. Dokonując analizy sytuacji wizerunkowej w oparciu o macierz celów wizerunkowych dokonano również identyfikacji luki wizerunkowej. Dla firmy ZETO-Rzeszów sp. z o.o. wynosi ona 8,98. Wartość luki wizerunkowej obliczono na podstawie wzoru  $LW = (WW * WZ) - 16$ , gdzie:

LW – luka wizerunkowa

WW – wartość uzyskana z badań nad wizerunkiem wewnętrznym

WZ – wartość uzyskana z badań nad wizerunkiem zewnętrznym

16 – liczba optimum i maksimum wizerunkowego (jednocześnie)

**Warto dążyć do tego, aby w przedziale od 0 do 16 luka wizerunkowa przybierała jak najniższy wskaźnik.** Wartość luki wizerunkowej dla ZETO-Rzeszów sp. z o.o. potwierdza jej stabilną sytuację wizerunkową.

Zaprezentowana w artykule macierz celów wizerunkowych, jest nowatorskim projektem, który ma wspomóc zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w oparciu o narzędzia public relations. W przebadanej firmie nie tylko dokonano testowania nowatorskiej metody, ale również zweryfikowano i ujednolicono stosowane dotychczas metody pomiaru. Docelowo ma to przyczynić się nie tylko do systematycznej obserwacji otoczenia, ale przede wszystkim do reagowania na wypadek gdyby firma była zagrożona. Podsumowując warto wspomnieć jeszcze o jednej ważnej kwestii, a mianowicie o systematyczności, bowiem realizowanie tego typu projektów badawczych ma sens tylko wówczas, gdy prowadzi się je cyklicznie i można obserwować zmiany i trend tych zmian. W firmie ZETO-Rzeszów takie działania wpisano w plan corocznych działań badawczych, co należy uznać nie tylko za sukces metody, ale również jej wartość aplikacyjną.

#### **Literatura:**

1. Olędzki J., Tworzydło D., (red.) *Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, PWN, Warszawa 2006.
2. Tworzydło D., *Macierz celów wizerunkowych*, Piar.pl, nr 1/2005.
3. Tworzydło D., Góra R., *Znaczenie Public Relations w działalności przedsiębiorstw - analiza wyników badań przedsiębiorstw województwa podkarpackiego*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004.
4. Tworzydło D., *Ocena jakości obsługi klientów serwisu firmy ZETO Rzeszów sp. z o.o.*, Raport z badań, Rzeszów 2005.
5. Tworzydło D., Humenny G., *Ocena jakości obsługi klientów serwisu firmy ZETO Rzeszów sp. z o.o.*, Raport z badań, Rzeszów 2004.