

*Dawid Szostek\**

## SPECYFIKA I ZNACZENIE WEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA\*\*

**Zarys treści:** W artykule podjęto rozważania na temat wizerunku przedsiębiorstwa. Wizerunek przedsiębiorstwa jest dziś jedną z najcenniejszych przewag konkurencyjnych na rynku. Wynika to z faktu, że pozwala rozpoznać ofertę konkretnej organizacji wśród wielu podobnych ofert. Autor skoncentrował się na wizerunku wewnętrznym, jego istocie i znaczeniu dla każdej organizacji. Jest to wizerunek postrzegany przede wszystkim przez pracowników. W związku z tym, że pracownicy są jednym z bardziej wiarygodnych źródeł informacji na temat przedsiębiorstwa, wizerunek przez nich postrzegany staje się udziałem innych grup interesariuszy. W związku z tym bardzo istotne jest poznanie mechanizmów kształtowania wewnętrznego wizerunku organizacji.

**Słowa kluczowe:** wizerunek przedsiębiorstwa; wizerunek wewnętrzny; pracownicy

**Klasyfikacja JEL:** M31

### WSTĘP

W dobie niemalże identycznej oferty rynkowej wielu przedsiębiorstw, ogromne znaczenie w walce o klienta mają te czynniki przewagi konkurencyjnej o znaczeniu niematerialnym, symbolicznym, które są trudne do imitowania przez inne podmioty. Jednym z takim elementów o kluczowym znaczeniu jest wizerunek, zarówno organizacji, jak i oferowanych przez nią produktów. Nie

---

\* Adres do korespondencji: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu i Handlu, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: [dawidsz@umk.pl](mailto:dawidsz@umk.pl)

\*\* Autor wykorzystał w publikacji fragmenty swojej rozprawy doktorskiej pt. „Wykorzystanie wyników badań opinii pracowników w kształtowaniu wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego”, napisanej na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu pod kierunkiem prof. dr. hab. Stanisława Kaczmarczyka.

bez powodu twierdzi się, że nawet 80% decyzji zakupowych podejmowanych jest w oparciu o bodźce wizualne [por. Hultén, Broweus, van Dijk 2011].

Analogiczna sytuacja dotyczy rynku pracy. Także i tu toczy się nieustannie walka o najlepszych pracowników, zarówno o ich pozyskanie, jak i utrzymanie, przy czym również w tym przypadku wizerunek przedsiębiorstwa odgrywa bardzo istotną rolę. Tym bardziej że „pracownicy są wizytówką firmy” i w pewnym sensie „przenoszą” postrzegany wizerunek organizacji na jej pozostałych interesariuszy.

W związku z tym coraz częściej uznanie zyskują takie koncepcje, jak *employer branding*, przez który należy rozumieć działania przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania jego pozytywnego wizerunku jako pracodawcy, zarówno wśród wewnętrznych interesariuszy, jak i w otoczeniu. Przykładowo, w raporcie HRM Institute pt. „Employer Branding w Polsce 2013/2014” wskazano, że budowanie wizerunku dobrego pracodawcy jest coraz ważniejszym elementem w strategii firm w Polsce (niektóre z nich wydają na ten cel nawet kwoty rzędu 1–2 mln zł rocznie) [<http://hrminstitute.pl/raport-2013> (27.08.2013)].

W literaturze podkreśla się wpływ wizerunku organizacji na decyzje różnych grup jej interesariuszy (konsumenci, pracownicy, dostawcy, inwestorzy etc.). Wpływ ten może mieć charakter podświadomy i wynikać z dążenia człowieka do ułatwiania procesu decyzyjnego w sytuacji, gdy posiada on zbyt dużą bądź za małą ilość danych na temat przedsiębiorstwa lub samych produktów.

Wpływ ten może mieć jednak równie dobrze charakter uświadomiony. Potwierdzają to choćby wyniki badania z 2009 roku zrealizowanego przez GfK Polonia dla „Rzeczpospolitej”, gdzie 62% respondentów (polskich konsumentów) stwierdziło, że negatywne informacje na temat przedsiębiorstwa wywołują u nich reakcje w postaci zmniejszenia skłonności do używania produktów tego przedsiębiorstwa (28% wskazań), zaprzestania ich zakupywania (22%) bądź krytykowania organizacji w rozmowach z innymi osobami (12%) [Biały 2008].

Oznacza to, że wizerunek organizacji wpływa bezpośrednio na rezultaty prowadzonej przez nią działalności oraz wartość firmy. Uzasadnione są zatem dążenia do poznania mechanizmów kształtowania wizerunku zarówno zewnętrznego (np. wśród konsumentów, inwestorów), jak i wewnętrznego (głównie wśród pracowników).

Artykuł jest próbą holistycznego spojrzenia na kwestię specyfiki wewnętrznego wizerunku organizacji. Jego celem jest wskazanie roli wizerunku wewnętrznego w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Autor podsumowuje w nim wiedzę na temat roli takiego wizerunku dla przedsiębiorstwa, stosując metodę przeglądu dostępnej literatury w tym temacie. Publikacja jest przyczynkiem do dalszych dyskusji na temat poruszonych w publikacji kwestii.

## 1. ISTOTA I ZNACZENIE WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA

J. Altkorn zauważył, że „każdy przedmiot, osoba, zjawisko, jeśli tylko zwrócimy na nie uwagę, uzyskuje w naszej świadomości jakiś wizerunek”, co oznacza, że wizerunek „to właśnie subiektywne wyobrażenie, które posiadamy o obiekcie naszego zainteresowania” [Altkorn 2009, s. 9].

Pojęcie „wizerunek przedsiębiorstwa” jest wyrazem personifikacji organizacji i zostało ono ukształtowane w latach 50. XX wieku. Jednym z pierwszych badaczy tej kategorii był P. Martineau, który w artykule z 1958 roku zamieszczonym w „Harvard Business Review” pokreślił duże znaczenie wizerunku oraz fakt, że jego odbiorcami są nie tylko konsumenci, ale także pracownicy, inwestorzy, dostawcy czy lokalne społeczności [Martineau 1958].

Wizerunek przedsiębiorstwa ogranicza potrzebę pełnej racjonalności decyzji interesariuszy, a przez to redukuje wysiłek wkładany w ich podejmowanie. Jest to konieczne, jako że współcześnie ludzie nie mają czasu oraz możliwości na dogłębne zapoznawanie się ze wszystkimi symbolami i sygnałami przesyłanymi przez organizację [Christiansen i Askegaard 2001, s. 297]. Oznacza to, że „aby oferta przedsiębiorstwa odniosła sukces, musi stać się czymś więcej niż ‘jedną z wielu’, dostarczyć nabywcy jakiejś wartości dodatkowej” [Altkorn 2009, s. 15].

S. H. Britt zwrócił uwagę na fakt, że „wizerunki są publicznymi stereotypami i gdy stereotyp się kształtuje, ludzie w większym stopniu działają pod jego wpływem niż pod wpływem tego, co się za nim kryje” [Britt 1971, s. 55]. Oznacza to, że wizerunek wpływa bezpośrednio na zachowania interesariuszy organizacji, co potwierdza także wielu innych teoretyków i praktyków zarządzania [Cornelissen 2000, s. 120]. Co więcej, jak podkreślili K. Schwan i K. G. Seipel, „jeśli obraz ten jest brany pod uwagę przez przedsiębiorstwo, może on mieć aktywny wpływ na jego sytuację” [Schwan i Seipel 1997, s. 99].

Wynika to z faktu, że pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa może wiązać się dla niego z wieloma korzyściami, jak choćby [por. Altkorn 2009, s. 16; Urbaniak 2003, s. 29; Baruk 2006, s. 42, 45; Budzyński 2008, s. 35; Flavián, Guinaliú, Torres 2005, s. 15]:

- łatwiejsze wprowadzanie nowych produktów na rynek,
- redukcja kosztów działalności,
- większa stabilność funkcjonowania na rynku,
- mniejsze ryzyko działalności,
- większa satysfakcja, zaangażowanie i lojalność obecnych pracowników,
- większe zainteresowanie potencjalnych pracowników (w tym ograniczenie kosztów rekrutacji),
- większe zaufanie do przedsiębiorstwa,
- lepsze relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem.

Pomimo intensywnego rozwoju koncepcji wizerunku organizacji na przełomie ostatnich dekad, wielu współczesnych autorów postrzega wizerunek w wąskim ujęciu. Przykładem są B. H. Schmitt, A. Simonson i J. Marcus, którzy w artykule pt. „Zarządzając wizerunkiem i tożsamością organizacji” zaproponowali i skoncentrowali się wyłącznie na tzw. zarządzaniu estetyką organizacji (*Corporate Aesthetics Management*), rozumianym jako „strategiczne ramy zarządzania szerokim spektrum przejawów wizualnych (i estetycznych) organizacji w formie produktów, logo, opakowań, budynków, wnętrz, reklam, ubrań firmowych itp.”. Zdaniem autorów takie podejście wynika z faktu, iż elementy o charakterze wizualnym przeważają w przedsiębiorstwie i to one mają największy wpływ na jego działalność [Schmitt, Simonson, Marcus 1995, s. 82].

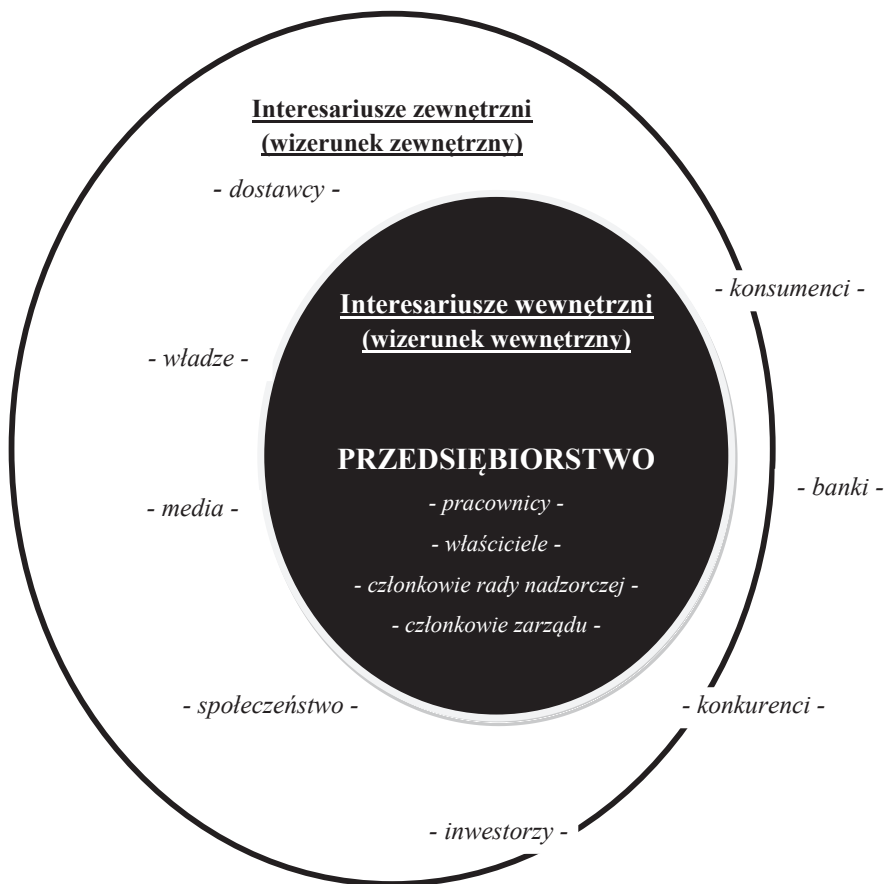
Jeszcze inni autorzy podważają koncepcję wizerunku organizacji, uważając ją za zbyt uproszczoną reprezentację prawdziwej i głębszej rzeczywistości, a zatem za swego rodzaju pseudorzeczywistość. Przykładem jest choćby D. Bernstein, według którego wizerunek przedsiębiorstwa jest fabrykowany i w żaden sposób nie odzwierciedla rzeczywistości [Bernstein 1986, s. 118].

L. T. Christiansen i S. Askegaard słusznie jednak zauważyli, że człowiek nie jest w stanie przekroczyć tych reprezentacji i jest w pewien sposób skazany na obcowanie z nimi jako jedyną, dostępną formą wizerunku [Christiansen i Askegaard 2001, s. 299–300]. Co więcej, autorzy ci stwierdzili, że „granice pomiędzy nadawcami i odbiorcami [wizerunku przedsiębiorstwa – przyp. aut.] zacieśniają się i trudne jest wyraźne rozróżnienie pomiędzy wnętrzem i otoczeniem organizacji” [Christiansen i Askegaard 2001, s. 297], należy jednak mówić o różnych rodzajach obrazu przedsiębiorstwa wśród odmiennych grup jego interesariuszy.

## 2. RODZAJE WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA

Można wyodrębnić dwa podstawowe rodzaje wizerunku przedsiębiorstwa ze względu na kategorie jego interesariuszy:

- 1) wewnętrzny (wśród interesariuszy wewnętrznych, jak np. pracownicy, właściciele),
- 2) zewnętrzny (wśród interesariuszy z otoczenia przedsiębiorstwa, jak np. konsumenci, dostawcy, ale także potencjalni pracownicy) – por. rys. 1.



**Rys. 1. Rodzaje wizerunku przedsiębiorstwa ze względu na odrębne kategorie jego interesariuszy**

Źródło: opracowanie własne.

Wielu autorów literatury przedmiotu rozróżnia wizerunek wewnętrzny organizacji od jej wizerunku zewnętrznego. J. Altkorn zauważył także, że między tymi rodzajami wizerunku dochodzi do wielu interakcji. Zdaniem tego autora pracownicy postrzegają inaczej niż interesariusze zewnętrzni wizerunek przedsiębiorstwa, ponieważ mają doświadczenie pracy w nim [Altkorn 2009, s. 17].

Inny pogląd zaprezentowali M. J. Hatch i M. Schultz. Według nich tradycyjne granice pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi aspektami funkcjonowania organizacji zacierają się pod wpływem Internetu i współpracy z wykorzystaniem globalnej sieci. Co więcej, na podstawie prac tych autorów można wnioskować, że możliwość postrzegania wizerunku przedsiębiorstwa przypisywali oni głównie zewnętrznym grupom interesariuszy [Hatch i Schultz 1997, s. 359].

Jeszcze inni teoretycy patrzą na wizerunek przedsiębiorstwa wyłącznie z perspektywy jego wewnętrznych interesariuszy. W odniesieniu do takiego ujęcia wizerunku znamienne są choćby prace J. E. Duttona oraz J. M. Dukericha, którzy sugerowali, że „podczas, gdy tożsamość jest tym, co członkowie organizacji postrzegają jako centralny, trwałe i wyróżniający charakter ich organizacji, wizerunek jest sposobem, w jaki, zgodnie z przekonaniem członków organizacji, inni ją postrzegają” [Christiansen i Askegaard 2001, s. 296].

Należy podkreślić słuszność opinii L. T. Christiansena i S. Askegarda, że pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy dochodzi do wielu interakcji, przez co mogą oni postrzegać przedsiębiorstwo z różnych perspektyw [Christiansen i Askegaard 2001, s. 297]. Jest tak choćby wówczas, gdy pracownik nabywa oferowane przez „swoje” przedsiębiorstwo produkty. Należy jednak pamiętać, że dana grupa interesariuszy koncentruje uwagę na specyficznych informacjach na temat przedsiębiorstwa, które dla innej grupy mogą mieć małe znaczenie bądź pozostawać bez jakiegokolwiek znaczenia. Przykładowo, dla pracowników ważne jest wynagrodzenie, warunki pracy czy kwestie socjalne, a dla inwestorów – kurs akcji bądź wysokość dywidendy [Fiedler, Becker, Kirchgeorg 2009, s. 199].

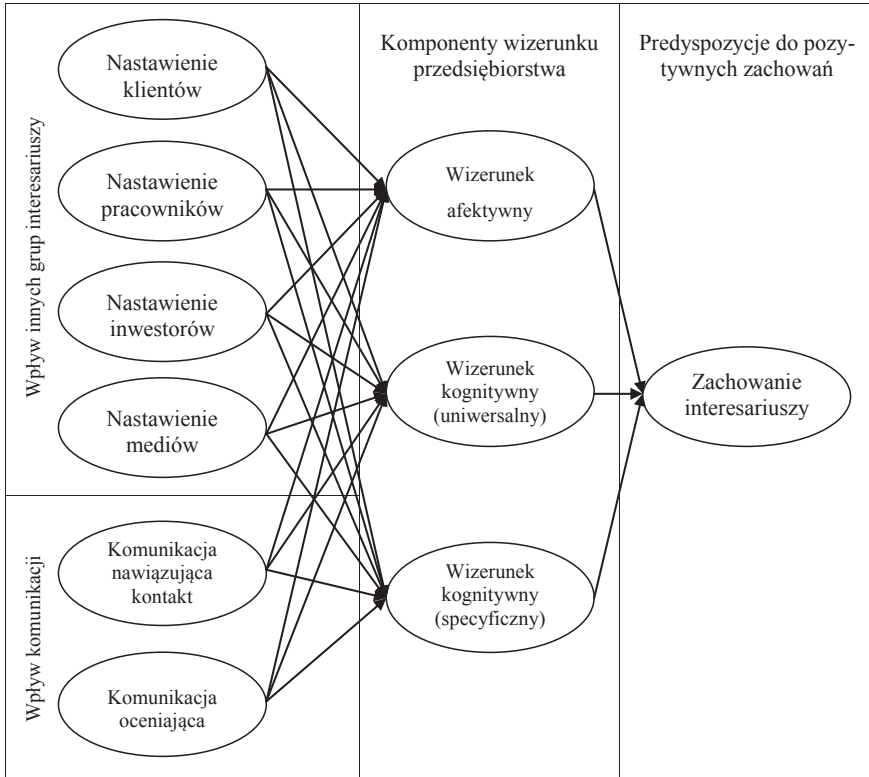
Reasumując powyższe rozważania, uzasadniona jest teza, że wizerunek organizacji jest inaczej postrzegany przez odmienne grupy jej interesariuszy. Potwierdzeniem tej tezy jest definicja wizerunku przedsiębiorstwa zaproponowana przez L. Fiedlera, J. U. Beckera i M. Kirchgeorga, zgodnie z którą jest nim „stałe wyobrażenie na temat przedsiębiorstwa, zakotwiczone w psychice jednostek, należących do określonych grup zainteresowań, wpływające na zachowanie jednostki” [Fiedler, Becker, Kirchgeorg 2009, s. 198].

Autorzy ci zaproponowali model wizerunku organizacji (por. rys. 2), w którym podkreślili jego odmienność z perspektywy poszczególnych grup interesariuszy. Zwrócili uwagę także na fakt, że na wizerunek wpływa wiele czynników mających odmienne znaczenie dla każdej z tych grup, przy czym nie wszystkie czynniki są pod kontrolą przedsiębiorstwa. Wizerunek to rezultat postrzegania organizacji i składa się z trzech odrębnych komponentów obecnych w różnym stopniu wśród wszystkich grup interesariuszy i mający wpływ na ich zachowanie względem organizacji.

Do komponentów tych należy wizerunek [Fiedler, Becker, Kirchgeorg 2009, s. 198–199]:

- 1) afektywny [niem. *affektives Image*] – jest kształtowany przez czynniki o charakterze afektywnym (emocjonalnym),
- 2) kognitywny (uniwersalny) [niem. *generisches kognitives Image*] – tworzony na podstawie czynników racjonalnych, informacji oraz posiadanej wiedzy, przy czym mają one identyczne znaczenie dla wszystkich grup interesariuszy (np. pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, jakość produktów, kompetencje pracowników),
- 3) kognitywny (specyficzny) [niem. *spezifisches kognitives Image*] – różni się od poprzedniego tym, że tworzące go czynniki mają różne znaczenie dla poszczególnych grup interesariuszy (np. wysokość wynagrodzeń, kurs akcji).

Zgodnie z wynikami badań L. Fiedlera, J. U. Beckera i M. Kirchgeorga czynniki afektywne (emocjonalne) mają podobne znaczenie dla wszystkich grup interesariuszy. Uniwersalne czynniki kognitywne mają duże znaczenie w przypadku konsumentów, a specyficzne czynniki kognitywne – w przypadku pracowników i inwestorów [Fiedler, Becker, Kirchgeorg 2009, s. 201–202].



**Rys. 2. Wizerunek przedsiębiorstwa i jego komponenty w modelu L. Fiedlera, J. U. Beckera i M. Kirchgeorga**

Źródło: Fiedler, Becker, Kirchgeorg 2009, s. 200.

Uwzględniając zależności zaprezentowane na powyższym modelu, należy skonstatować, że organizacja, chcąc wpływać na swój wizerunek w danej grupie interesariuszy, powinna zdobyć umiejętność kształtowania poszczególnych komponentów jej wizerunku.

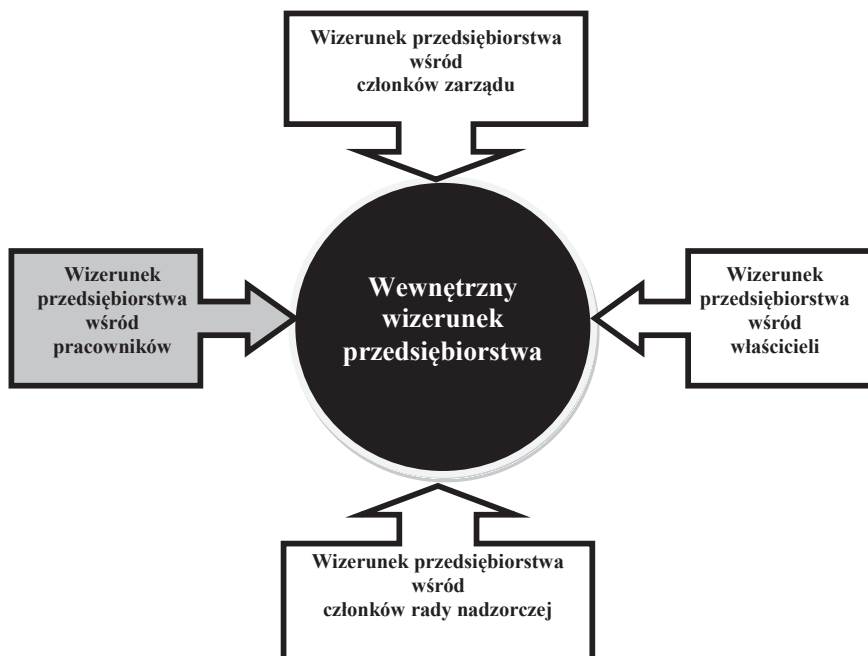


### 3. ROLA WEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA

Wewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa można określić jako obraz organizacji ukształtowany w świadomości jej wewnętrznych interesariuszy (głównie pracowników) na bazie ich osobistych doświadczeń w kontakcie z nią i jej produktami oraz na podstawie informacji pochodzących od innych interesariuszy, przy czym doświadczenia te oddziałują silniej niż działania komunikacyjno-informacyjne.

Wizerunek ten pozostaje głównie pod wpływem postrzegania przez pracowników, ponieważ to oni odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu organizacji, a także stanowią najczęściej najliczniejszą grupę jej wewnętrznych interesariuszy. Należy jednak wyróżnić także wewnętrzny wizerunek organizacji wśród jej pozostałych interesariuszy wewnętrznych, jak (por. rys. 3):

- właściciele,
- członkowie rady nadzorczej,
- członkowie zarządu.



Rys. 3. Komponenty wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Wewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa, szczególnie wśród pracowników, stanowi cenne źródło jego przewagi nad konkurencją, co wynika m.in. z trudności w jego imitowaniu oraz długiego czasu jego kształtowania. Jest tak tym bardziej, że jak dowiedli S. L. Williams i M. A. Moffitt, wielu konsumentów poszukuje informacji na temat przedsiębiorstwa od tych podmiotów, które są bądź były z nim w bliskiej relacji. Informacje takie są postrzegane jako bardziej wiarygodne, gdyż są poza wpływem działań propagandowych organizacji, a przez to silniej oddziałują na zachowania innych interesariuszy [Cornelissen i Elving 2003, s. 121].

Za szczególnie wiarygodne źródło informacji o przedsiębiorstwie uważani są jego pracownicy, stanowiący zarazem najbardziej istotne źródło wizerunku organizacji wśród pozostałych grup interesariuszy. Znaczenie wizerunku przedsiębiorstwa wśród personelu podkreśliła m.in. S. H. Kennedy, która zauważyła, że zewnętrzny wizerunek organizacji zależy głównie od jej obrazu wśród pracowników. Wynika to z faktu, że wizerunek jest konstruowany w oparciu o całościowe doświadczenie z przedsiębiorstwem, przy czym ma to szczególnie duże znaczenie w przypadku rynku przemysłowego oraz sektora usługowego [Kennedy 1977, s. 119 i in.]. Jak zauważył J. Altkorn, „wizerunek wewnętrzny charakteryzuje się niezwykle istotną cechą: przekazywany osobom trzecim, staje się w ich mniemaniu najbardziej wiarygodną formą przekazu. Wynika to z domniemanej bezstronności komunikującego oraz jego obecności w centrum wydarzeń” [Altkorn 2009, s. 18].

## ZAKOŃCZENIE

Reasumując rozważania zawarte w artykule, można przytoczyć słowa L. T. Christiansena i S. Askegaarda, będące odpowiedzią na spory wśród praktyków i teoretyków na temat kształtowania oraz znaczenia wizerunku i tożsamości przedsiębiorstwa, a także zależności pomiędzy tymi dwiema kategoriami: „Jedna rzecz jest jasna: bez względu na to, jak definiujemy wizerunek i tożsamość przedsiębiorstwa oraz relację pomiędzy nimi, jesteśmy skazani na obcowanie z reprezentacjami rzeczywistości organizacji – reprezentacjami, które, po pierwsze, są symboliczne, a przez to konwencjonalne w stosunkach do obiektu, który reprezentują. Konsekwencją tego jest to, że teoretycy i praktycy komunikacji organizacyjnej muszą myśleć o tożsamości przedsiębiorstwa i jego wizerunku jako o społeczno-historycznych symulacjach rzeczywistości organizacji – symulacjach, których jakość nie może być po prostu oceniona w kategoriach dopasowania bądź niedopasowania do rzeczywistości” [Christiansen i Askegaard 2001, s. 311–312].

Jednak aby było to możliwe, należy rozwijać metodykę badania wizerunku organizacji, co nie należy do łatwych zadań, jako że jest to zmienna abstrakcyjna, trudna do skwantyfikowania, a także niejednoznacznie rozumiana przez

autorów literatury przedmiotowej, co wykazano w niniejszej publikacji. W związku z powyższym konieczne jest przede wszystkim ujednoczenie definicji operacyjnej tego pojęcia, a następnie poszukiwanie jak najbardziej trafnych metod pomiarowych. Jest to z pewnością wyzwanie na dalsze lata dla osób, które w praktyce naukowej bądź gospodarczej zajmują się znaczeniem wizerunku organizacji.

Kierownictwo każdego przedsiębiorstwa powinno przy tym zdać sobie sprawę z istotności wizerunku organizacji, nie tylko w oczach konsumentów, ale także postrzeganego przez pracowników. Konieczne jest także umiejętne zarządzanie wizerunkiem z wykorzystaniem wielu dostępnych instrumentów, przy czym proces ten nie może mieć charakteru doraźnego, ale musi być przemyślany i obejmować całą organizację oraz różne aspekty jej funkcjonowania. Jedynie wówczas możliwe będzie kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej oraz zaangażowanie wszystkich interesariuszy w proces budowania i utrwalania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

## LITERATURA

- Altkorn J., (2002), *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Baruk A. I., (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Bernstein D., (1986), *Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications*, Holt, Reinhart and Winston Ltd., Eastbourne.
- Biały A., (29.09.2008), *Bojkoty bardziej realne*, „Rzeczpospolita”.
- Britt S. H., (1971), *Psychological Principles of the Corporate Imagery Mix*, „Business Horizons”, June, Vol. 14; DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(71\)90118-2](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(71)90118-2)
- Budzyński W., (2008), *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*, POLTEXT, Warszawa.
- Christiansen L. T., Askegaard S., (2001), *Corporate identity and corporate image revisited. A semiotic perspective*, „European Journal of Marketing”, 3–4, Vol. 35; DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110381814>
- Cornelissen J. P., (2000), *Corporate image: an audience centred model*, „Corporate Communications: An International Journal”, 2, Vol. 5; DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280010372540>
- Cornelissen J. P., Elving W. J. L., (2003), *Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants*, „Corporate Communications: An International Journal”, 2, Vol. 8; DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/1356328031047553>
- Fiedler L., Becker J. U., Kirchgeorg M., (2009), *Unternehmens- und Stakeholderkommunikation als Einflussfaktoren des Unternehmensmarkenimages*, „Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis”, 3.
- Flavián C., Guinalu M., Torres E., (2005), *The influence of corporate image on consumer trust. A comparative analysis in traditional versus internet banking*, „Internet Research”, 4, Vol. 15, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/10662240510615191>
- Hatch M. J., Schultz M., (1997), *Relations between organizational culture, identity and image*, „European Journal of Marketing”, 5–6, Vol. 31, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090569710167583>
- Hultén B., Broweus N., van Dijk M., (2011), *Marketing sensoryczny*, PWE, Warszawa.

- Kennedy S. H., (1977), *Nurturing corporate images. Total communication or ego trip?*, „European Journal of Marketing”, 1, Vol. 11, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005007>
- Martineau P., (1958), *Sharper Focus for the Corporate Image*, „Harvard Business Review” November–December, Vol. 36.
- Schmitt B. H., Simonson A., Marcus J., (1995), *Managing Corporate Image and Identity*, „Long Range Planning” October, Vol. 28, DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00040-P](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(95)00040-P)
- Schwan K., Seipel K. G., (1997), *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Urbaniak M., (2003), *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## LITERATURA ELEKTRONICZNA

- Employer Branding w Polsce 2013/2014*, <http://hrminstitute.pl/raport-2013>, [online], [27.08.2013], dostęp bezpłatny.

## SPECIFICITY AND SIGNIFICANCE OF THE INTERNAL IMAGE OF THE COMPANY

**Abstract:** The article elaborates on the corporate image. The image of the company is nowadays one of the most important competitive advantage. This is due to the fact that it enables to see the offer of the specific organization among many other offers. The author focuses on the internal image, its nature and importance for each organization. This is an image seen primarily by the employees. In view of the fact that employees are one of the most reliable sources of information about the company, their perceived image is shared by other groups stakeholders. Therefore, it is essential to understand the mechanisms of creating of the internal image of the organization

**Keywords:** corporate image; internal image; employees