

Ewa Głuszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO NOWY OBSZAR ODPOWIEDZIALNOŚCI MENEDŻERSKIEJ

Streszczenie: Do najważniejszych zadań kierownictwa należy kształtowanie pozytywnej reputacji firmy. Odpowiedzialność menedżerów dotyczy wzmacniania pięciu czynników decydujących o dobrym wizerunku przedsiębiorstwa wśród jego interesariuszy. W odniesieniu do widoczności rola liderów koncentruje się na budowaniu dobrych relacji z mediami i odpowiednim wyborze, organizacji i kontroli działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. W obszarze wyróżniania się kierownictwo odpowiada za właściwy wybór wartości organizacyjnych, skuteczne ich upowszechnianie i wbudowywanie we wszystkie elementy systemu zarządzania, wybór atrybutów najlepiej identyfikujących firmę oraz kontrola działań pozycjonujących i prezentujących otoczeniu markę przedsiębiorstwa. W odniesieniu do wzmacniania autentyczności *top management* jest odpowiedzialny za konsensus co do rozumienia tożsamości firmy wśród pracowników, dbałość o jasne przekazywanie tożsamości interesariuszom przez odpowiednią strategię komunikacji, czuwanie nad zgodnością tych deklaracji z zachowaniami firmy.

Słowa kluczowe: wizerunek, reputacja, role kierownicze.

1. Wstęp

Przewartościowania w sferze relacji z otoczeniem będące konsekwencją odchodzenia od pojmowania roli przedsiębiorstwa jako podmiotu mającego służyć wyłącznie celom właścicieli (*shareholders*) do koncepcji interesariuszy (*stakeholders*) spowodowały konieczność weryfikacji ról menedżerów. Definiowanie zadań kierowników stopniowo poszerza klasyczny fayolowski zestaw czterech funkcji o coraz nowsze role, dochodząc do dziewiętnastu funkcji sformułowanych na podstawie kryteriów stosowanych przez Malcolm Baldrige National Quality, a obejmujących m.in. angażowanie aktywności wszystkich członków organizacji, doskonalenie ich osiągnięć, integrowanie, tworzenie zespołów, definiowanie jakości dla klienta, tworzenie wizji przyszłości, strategii itd. [Brilman 2002, s. 463]. Wszystkie te zestawienia pomijają jednak zadanie kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, a w konsekwencji budowania w długim okresie dobrej reputacji firmy.

Tymczasem ochrona i umacnianie reputacji stają się w warunkach współczesnego rynku strategicznym zadaniem kierownictwa firmy. W dobie ekonomii opartej na wiedzy, kiedy pierwszoplanową rolę odgrywają zasoby niematerialne, reputacja stała się jednym z istotnych źródeł przewagi konkurencyjnej, niewątpliwie zwiększając szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie i rozwój w wysoce konkurencyjnym otoczeniu. Jest bowiem źródłem wyróżniania produktów, podstawą podejmowania wielu decyzji konsumenckich, wyboru dostawców czy pracodawców, a nawet rodzajem polisy ubezpieczeniowej pozwalającej firmie łatwiej i szybciej wyjść z potencjalnego kryzysu.

Pojęcie reputacji jest różnie definiowane w poszczególnych szkołach nauk o zarządzaniu, ale zwykle rozumie się przez nią opinię na temat firmy opartą na postrzeganiu przez otoczenie jej charakterystycznych cech, osiągnięć i zachowań. Innymi słowy, reputacja jest wyrazem oceny (interpretacji) interesariuszy dotyczącej zdolności firmy do kreowania wartości w danej branży [Rindova, Fombrun 1996, s. 705] (za: [Basdeo i in. 2006]).

Odpowiedzialność za kształtowanie pozytywnej reputacji powinna być usytuowana na najwyższych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwa, gdyż tylko takie rozwiązanie gwarantuje – po pierwsze – dostęp do pełnej wiedzy o różnorodnych czynnikach mogących wpływać (pozytywnie lub negatywnie) na reputację firmy w różnych aspektach jej działalności oraz – po drugie – niezbędną legitymizację decyzji służących kształtowaniu tejże reputacji. Mówiąc o odpowiedzialności za wizerunek firmy, należy zatem myśleć o zarządzie, prezesie czy dyrektorze naczelnym, a nie o specjalistach *Public Relations* (PR) czy marketingu. Kształtowanie reputacji przedsiębiorstwa polega głównie na zarządzaniu relacjami z jego różnorodnymi interesariuszami, którzy formułują odmienne żądania, potrzeby i oczekiwania. W takim ujęciu efektywne budowanie reputacji wymaga od firmy przestrzegania kilku kluczowych zasad, a mianowicie [Fombrun, Van Riel 2003, s. 86]:

- widoczności (*visibility*), która czyni firmę rozpoznawalną,
- odróżniania się (*distinctiveness*) od konkurentów (w umysłach interesariuszy),
- autentyczności (*authenticity*) w kontaktach i komunikacji między nią a otoczeniem,
- przejrzystości (*transparency*) w podejmowanych działaniach i decyzjach,
- spójności (*consistency*) między słowami a czynami.

Przedmiotem artykułu jest analiza zadań menedżerów najwyższego szczebla w odniesieniu do pięciu wymienionych reguł będących fundamentem kształtowania wizerunku firmy.

2. Tożsamość jako fundament reputacji przedsiębiorstwa

Fundamentem wizerunku (jego kręgosłupem) jest tożsamość przedsiębiorstwa (*corporate identity*) określana jako zbiór cech charakterystycznych dla organizacji, wyróżniający ją spośród innych i wyrażany wszelkimi działaniami, jakie podejmuje

[Van Rekom 1997]. Tożsamość organizacyjna jest tym, co członkowie organizacji uważają za ważne, tym, co w ich przekonaniu odróżnia organizację od innych, oraz tym, co uważają za trwałe [Albert, Whetten 1985] (za: [Zarebska 2009, s. 20]). Cechy składające się na tożsamość przedstawiane są otoczeniu poprzez tzw. autoprezentacje, a formy tych autoprezentacji składają się na tzw. tożsamość-mix, obejmującą komunikację (reklamę, artykuły, wywiady itd.), zachowania (polityki, procesy, procedury) oraz symbole (tzw. system identyfikacji wizualnej).

W codziennej praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa tożsamość przejawia się w menedżerskich praktykach stosowanych wewnątrz firmy wobec pracowników oraz na zewnątrz wobec innych interesariuszy, dotyczących strategii, struktur, stylu zarządzania, procesów itd. [Fombrun 1996, s. 36]. Tożsamość w przeciwieństwie do wizerunku jest kategorią obiektywną, wyraża unikatowość przedsiębiorstwa, jego niepowtarzalność i indywidualny charakter. Reputacja jest zewnętrznym wyrazem tożsamości firmy. Istnieje zatem jedna tożsamość, ale wiele wizerunków firmy.

Ponieważ do tej pory w artykule posługiwano się zamiennie pojęciami wizerunku i reputacji, należy wyjaśnić ich zakres znaczeniowy i ewentualne różnice. Wydaje się, że trafnie powiązania te ujął Fombrun, mówiąc, że na reputację firmy składają się wyobrażenia (wizerunki) tworzone przez jej interesariuszy na podstawie nazwy firmy, jej działań, planów i sposobów ich komunikowania [Fombrun 1996, s. 37]. Reputacja jest więc zbiorem, wypadkową różnych wizerunków tworzonych przez różnych kibiców organizacji. Wizerunek to nasze wyobrażenia, postawy i odczucia, ale ostatecznie kształtują one wartościującą ocenę tego, czy firma jest wiarygodna i godna zaufania – a więc jej reputację. Pamiętając o tych różnicach w dalszej części artykułu będą używane – w zależności od kontekstu – zarówno pojęcia wizerunku, jak i reputacji firmy.

3. Funkcje menedżerów w zakresie zwiększania widoczności firmy

Traktowanie reputacji jako skumulowanej oceny działań i komunikatów przedsiębiorstwa dokonywanej przez jej interesariuszy wiąże się z postrzeganiem firmy przez jej otoczenie, co oznacza, że musi ona być dla tego otoczenia widoczna, rozpoznawalna. W marketingu widzialność definiuje się jako wysoką świadomość istnienia firmy (*top-of-mind awareness*). Badania prowadzone przez Reputation Institute dowodzą, że rzeczywiście im bardziej dane przedsiębiorstwo jest znane, tym lepiej jest oceniane [Fombrun, Van Riel 2003, s. 104].

Determinanty, które decydują o widoczności firmy, można podzielić na ogólne (społeczne) i marketingowe [Fombrun, Van Riel 2003, s. 111]. Te pierwsze pojawiają się, gdy przedsiębiorstwo jest powszechnie obecne „na ulicy” (*street presence*), podkreśla swoje narodowe pochodzenie (*national heritage*) oraz jest często obecne w mediach. Te drugie dotyczą posiadania portfela wartościowych marek, obecności na giełdzie i zaangażowania w inicjatywy społeczne (*Corpotate Social Responsibility*, CSR). Analizując wymienione czynniki pod kątem ich sterowalności, można

zauważyć, że pierwsze dwa są ściśle związane z charakterem branży, na który kierownictwo przedsiębiorstwa nie ma większego wpływu. Czynniki dotyczące zarządzania portfelem marek w zasadzie również zależy od branży, a także od rodzaju strategii marki przyjętej przez przedsiębiorstwo, której zmiana nie jest możliwa w krótkim czasie (o ile w ogóle jest możliwa). Ważne obszary odpowiedzialności menedżerskiej kryją się natomiast w dwóch pozostałych determinantach, a mianowicie w relacjach z mediami oraz w działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Relacje z mediami uważa się za najważniejszą część *Public Relations*, rozumianego jako wypracowywanie wzajemnego zrozumienia między organizacją a jej publicznością poprzez proces komunikacji oparty na prawdziwej i pełnej informacji. Warto zwrócić uwagę, że PR jest traktowane obecnie jako bardzo ważna funkcja zarządzania, nie zaś jedno z narzędzi promocji rynkowej. *Media relations* są niezwykle istotne ze względu na to, że komunikacja jest jednym z podstawowych sposobów prezentowania otoczeniu swojej tożsamości, a więc i budowania wizerunku. Media silnie oddziałują na świadomość poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa, utrwalając lub zmieniając określone sposoby postrzegania pewnych wydarzeń czy sytuacji, są więc w stanie kształtować opinie, postawy i zachowania. Współpraca z mediami obejmuje dwa zasadnicze aspekty działań: po pierwsze – zapewnienie im właściwej informacji, a po drugie – nawiązywanie i utrwalanie dobrych (również nieformalnych) stosunków z dziennikarzami [Cenker 2007, s. 111].

Odpowiedzialność menedżerów najwyższego szczebla organizacji odnośnie do tego obszaru budowania wizerunku firmy polega zatem na takiej organizacji służb PR w przedsiębiorstwie, która będzie zapewniać efektywną współpracę z wszystkimi rodzajami mediów. Najczęstsze stosowane tu rozwiązania organizacyjne to powołanie własnych służb PR, korzystanie z usług lokalnej agencji PR lub wariant pośredni, czyli wspieranie własnych służb przez doradztwo wyspecjalizowanej agencji. W przypadku decyzji o utworzeniu własnej komórki PR kierownictwo firmy jest odpowiedzialne za zatrudnienie w niej specjalistów, których charakteryzują duże umiejętności i doświadczenie zawodowe, określone cechy charakteru (inteligencja, poczucie humoru, komunikatywność itd.) oraz wysokie standardy etyczne. Bez względu na formę organizacji służb PR kluczowym zadaniem top managementu jest natomiast skuteczna kontrola ich działań obejmująca precyzyjne wyznaczanie celów oraz systematyczną ocenę ich realizacji na podstawie takich kryteriów, jak obecność firmy w mediach (informacje o przedsiębiorstwie prezentowane w pozytywnym kontekście), zmiany w nastawieniu do firmy najważniejszych interesariuszy (analiza publikacji medialnych lub badania ankietowe) czy poniesione koszty itd.

Drugi czynnik zwiększający widoczność firmy związany jest z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*). Wymuszanie określonych zachowań przez organizacje społeczne, presję opinii publicznej, a wreszcie regulacje rządowe wielu państw sprawiło, że obecnie kierownictwa przedsiębiorstw traktują kwestie społecznych inicjatyw z większym zrozumieniem.

W rezultacie coraz większa liczba firm inwestuje swoje zasoby w działania prospołeczne, ale ich skuteczność jest bardzo dyskusyjna. Zasadnicze dla kierownictwa firmy jest rozróżnienie między działaniami typu reaktywnego oraz strategicznego [Porter, Kramer 2007, s. 87]. Działania reaktywne są odpowiedzią firmy na oczekiwania społeczne, swego rodzaju rekompensatą krzywd wyrządzonych środowisku przyrodniczemu czy społecznemu, natomiast działania strategiczne mają na celu przede wszystkim wzmocnienie strategicznej pozycji przedsiębiorstwa przy jednoczesnej poprawie jakości życia społeczeństwa. Przyjmuje się obecnie, że idealną formą zaangażowania społecznego jest inicjatywa, która przynosi długofalowe korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i społeczeństwu.

Podjęcie inicjatyw społecznych oznacza przepływ zasobów od przedsiębiorstwa do osób, grup, instytucji lub przedsięwzięć wymagających wsparcia. Zasoby te mogą mieć postać pieniężną, rzeczową, organizacyjną lub świadczenia usług (pracy). Działalność tę firmy mogą realizować samodzielnie lub za pośrednictwem organizacji pozarządowych. Istnieją tu trzy modele zarządzania: (1) przekazanie tego typu działalności na zewnątrz poprzez dotacje dla organizacji pozarządowych (outsourcing), (2) realizowanie inicjatyw społecznych samodzielnie, własnymi środkami i siłami (tzw. projekty wewnętrzne) lub (3) współpraca w tym zakresie z organizacją (lub organizacjami) pozarządowymi [Husted 2003, s. 483]. Każdy z tych trzech modeli różni się będzie zakresem koordynacji niezbędnej do zarządzania przedsięwzięciem. Odpowiedzialność menedżerów najwyższego szczebla polega więc na mądrym (zgodnym z wartościami firmy, jej strategią) wyborze inicjatywy społecznej (najlepiej o charakterze strategicznym), znalezieniu właściwej dla tej inicjatywy formy organizacyjnej oraz kontrolowaniu efektów całego przedsięwzięcia z punktu widzenia reputacji przedsiębiorstwa.

4. Funkcje menedżerów w zakresie zwiększania wyróżnienia się firmy

Budowanie atrybutów wyrażających unikatowość firmy i służących jednoznacznie odróżnianiu się od konkurentów musi być procesem silnie zakorzenionym w tożsamości organizacji. Rdzeniem tożsamości są wartości organizacji, które konstytuują sposób myślenia i działania pracowników, a wyrażają się w zasadach, normach i standardach. Stanowią one kryterium dokonywania codziennych wyborów, definiują sukces, integrują grupę oraz budują jej poczucie tożsamości (zob. [Sikorski 2002, s. 9; Hofstede 2000, s. 44; Hatch 2002, s. 217]).

Najważniejsze z punktu widzenia wyróżniania się przedsiębiorstwa są tzw. wartości podstawowe definiowane jako głęboko zakorzenione zasady będące drogowskazem dla działań przedsiębiorstwa i stanowiące fundament jego kultury organizacyjnej. Nazywane są często wartościami nadrzędnymi, pierwotnymi, gdyż stanowią trwałe reguły organizacji, od których nie wolno odstępować dla wygody czy krótkoterminowych korzyści [Collins, Porras 2004; Lencioni 2004].

Odpowiedzialność menedżerów w zakresie zwiększania wyróżniania się firmy dotyczy kilku kwestii; po pierwsze – treści promowanych wartości, po drugie – instrumentów ich upowszechniania, po trzecie – wbudowywania tych wartości we wszystkie elementy systemu zarządzania), po czwarte – wyboru atrybutów najlepiej identyfikujących firmę oraz kontroli działań pozycjonujących i prezentujących otoczeniu markę przedsiębiorstwa. Rodzaj promowanych w firmie wartości powinien wynikać z analizy luki pomiędzy stanem obecnym a przyszłymi potrzebami firmy, jej celami, strategią rynkową i strategią rozwoju. Ustalenie pożądanych wartości (tzw. aspiracyjnych) jest zadaniem najwyższego kierownictwa każdej firmy, ale można włączyć do tego procesu szersze grono przedstawicieli pracowników z różnych szczebli zarządzania. Proces ustalania wartości, jeśli jego skutkiem ma być autentyczny kodeks moralny firmy, wymaga głębokiego namysłu i analizy sytuacji, nie wolno się przy tym spieszyć i dążyć do konsensusu za wszelką cenę.

Drugi obszar odpowiedzialności menedżerów najwyższego szczebla obejmuje sposób, w jaki obowiązujące wartości są w firmie promowane. Proces upowszechniania wartości wymaga głębokiego zaangażowania kierownictwa, które nadaje całej trudnej operacji niezbędnej wiarygodności i motywacji, oraz użycia bardzo wielu różnych środków komunikacji i perswazji. Najprostszym sposobem promowania wartości jest ich nieustanne komunikowanie pracownikom, które może mieć charakter oficjalny lub nieoficjalny oraz przyjmować formy jawne (np. komunikaty, ogłoszenia, gazetki zakładowe, wszelkie spotkania, seminaria i dyskusje) bądź ukryte (stosujące perswazję nie wprost, np. ceremonie, rytuały, konkursy, opowieści, anegdoty). Nie mniej ważne są inne mechanizmy akulturacji, takie jak przykład własny kierownictwa, wprowadzanie specyficznego języka, przeprowadzanie szkoleń i treningów, przekazywanie wizji oraz promowanie pożądanych wzorców osobowych, czyli bohaterów organizacji [Brilman 2002, s. 78].

Wartości wyróżniające organizację powinny być wyrażane poprzez markę firmy, gdyż to marka ma za zadanie przekazywać zestaw skojarzeń akcentujących określone atrybuty przedsiębiorstwa, które chce ono podkreślać. Pozycjonowanie marki wymaga jednoznacznego zdefiniowania wybranych atrybutów, z którymi ma się kojarzyć, a następnie podejmowania konsekwentnych działań marketingowych prowadzących do powstania pożądanych skojarzeń [Dąbrowski 2010, s. 106]. Decyzja o wyborze ograniczonej liczby atrybutów najlepiej charakteryzujących tożsamość firmy jest jedną z najważniejszych, jakie kierownictwo przedsiębiorstwa wraz ze specjalistami z dziedziny marketingu musi podjąć. Oczywiście atrybuty te powinny być unikatowe, a więc nie powinny kojarzyć się z jakimkolwiek innym przedsiębiorstwem. Do podkreślania kluczowych atrybutów marki firmy służą tzw. mantry marki, czyli krótkie zwroty-hasła (np. *Netia – wolność wyboru*), jak również opowieści-mity o powstaniu firmy lub jej założycielach. Ogromną rolę w podkreślaniu unikatowych cech przedsiębiorstwa ma też dobrze opracowany system identyfikacji wizualnej, czyli swoisty kod optyczny i estetyczny umożliwiający przekazywanie

otoczeniu odpowiednich sygnałów, obejmujący znormalizowany znak firmy, kombinacje firmowe, liternictwo, akcydensy, oznakowania pojazdów, ubiór pracowników itd. [Altkorn 2004, s. 73].

5. Funkcje menedżerów w podkreślaniu autentyczności firmy

Wymóg autentyczności wynika bezpośrednio z poprzedniego czynnika, czyli z konieczności wyróżniania się na rynku. Jego istota odnosi się również do tożsamości firmy, a dokładniej: do systemu obowiązujących w niej wartości i zasad. Kluczową bowiem sprawą jest autentyczność promowanych wartości, rozumiana jako nawiązanie do rzeczywistych potrzeb, doświadczeń lub historii przedsiębiorstwa, pokazywanie jego unikalnego, wyjątkowego charakteru. Chodzi o to, że wartości nie muszą, a nawet nie powinny pięknie wyglądać w materiałach reklamowych firmy, gdyż zestawy uniwersalnych, najbardziej popularnych firmowych cnót, które można spotkać w co drugiej misji (uczciwość, zadowolenie klienta, współpraca, jakość itp.), pomimo swego pozytywnego charakteru, są tak zbanalizowane, że nie są w stanie być ani realnym drogowskazem dla pracowników, ani cenną informacją dla otoczenia zewnętrznego [Lencioni 2004]. Wartości mogą być dużo mniej oczywiste, a nawet kontrowersyjne i niebudzące powszechnej akceptacji, ale za to pokazujące oryginalny rys firmy (np. podejmowanie ryzyka, podważanie dotychczasowych zasad i prawd).

Drugim aspektem autentyczności jest zgodność deklaracji słownych z czynami będąca podstawowym warunkiem wiarygodności i zaufania ze strony interesariuszy. Fundamentem takiej autentyczności jest opisywany wcześniej proces upowszechniania wśród pracowników pożądaných norm i wartości oparty na wspólnym rozumieniu podstaw funkcjonowania firmy w kontekście etycznym i społecznym (tzw. *licence to operate*). Nie może być mowy o autentyczności tam, gdzie pracownicy nie przekładają wartości przedsiębiorstwa na swoją codzienną pracę i kontakty z klientami, dostawcami czy inwestorami, nie odzwierciedlają tych wartości w swoich zachowaniach i nie mówią w istotnych kwestiach jednym głosem [Fombrun, Van Riel 2003, s. 165].

Trzecim aspektem autentyczności jest proces zewnętrznego prezentowania się przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest komunikowanie wszystkim interesariuszom istoty (misji) organizacji. Ekspresja zewnętrzna obejmuje sztukę zręcznego budowania przekazów i angażujące otoczenie inicjatywy, które zwiększają emocjonalną atrakcyjność firmy, powodując zaufanie, szacunek czy sympatię [Fombrun, Van Riel 2003, s. 165]. Ekspresja zewnętrzna dotyczy głównie obszarów, w których nawiązywane są relacje z interesariuszami, podczas których wyrabiają oni sobie opinię o firmie i budowany jest tzw. kapitał relacyjny.

Zasadniczą odpowiedzialnością top managementu we wzmacnianiu autentyczności firmy jest zatem: (1) przeanalizowanie (odkrycie) tożsamości przedsiębiorstwa i wynikającej z niej misji, (2) uzyskanie szerokiego konsensusu co do rozumienia tej

tożsamości wśród pracowników, (3) zadbanie o wyrażanie tożsamości poprzez odpowiednią strategię komunikacji wobec interesariuszy, (4) konsekwentne trwanie przy swoich nadrzędnych wartościach i nie zawieranie kompromisów mogących te wartości narazić [Fombrun, Van Riel 2003, s. 181].

6. Funkcje menedżerów w zwiększaniu przejrzystości firmy

Kolejne kryzysy i skandale gospodarcze znacznie podkopały zaufanie społeczne do biznesu, skutkując rosnącą presją na poszerzanie zakresu obowiązków informacyjnych, którymi obarczane są przedsiębiorstwa. Zwiększające się oczekiwania wobec przejrzystości biznesu mają źródła rynkowe (zaangażowanie i aktywność inwestorów, *corporate governance*), społeczne (wzrost siły oddziaływania grup nacisku, zwiększone oczekiwania pracowników), polityczne, prawne (wzrost liczby regulacji prawnych) oraz technologiczne (Internet). Poczynania firm są uważnie śledzone przez różnego rodzaju instytucje regulacyjne, władze lokalne, organizacje pozarządowe, media i konkurentów. Przejrzystość należy rozumieć jako otwarty, szczery i swobodny przepływ informacji między organizacją a jej interesariuszami (dwustronna komunikacja) [McManus 2006] (za: [Dąbrowski 2009, s. 119]). Przejrzystość dotyczy pięciu podstawowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, a mianowicie: wyrobów i usług, kondycji finansowej, wizji i przywództwa, odpowiedzialności społecznej oraz warunków pracy [Fombrun, Van Riel 2003, s. 121].

W przypadku produktów i usług przejrzystość polega na większym obiektywizmie informacji dotyczących cech i walorów produktu (na opakowaniach, w przekazie reklamowym itd.) oraz publikowaniu informacji dodatkowych umożliwiających klientom bardziej świadomy wybór (np. informacje o wartości odżywczej wyrobu). Raporty o sytuacji finansowej adresowane są głównie do inwestorów, analityków finansowych i regulatorów. Działania w tym obszarze dotyczą przede wszystkim kształtowania ładu korporacyjnego (*corporate governance*), a więc przestrzegania wymagań odnoszących się do charakteru publikowanych informacji, ujawnianie informacji na temat wynagrodzeń kadry kierowniczej, powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami zależnymi itd. Przejrzystość w obszarze finansowym jest traktowana jako swego rodzaju gwarancja uczciwości i solidności firmy, będących fundamentem jej reputacji.

Informacje dotyczące umiejętności zarządczych kadry menedżerskiej są istotne zarówno dla inwestorów czy analityków finansowych, jak i dla pracowników oraz partnerów biznesowych. Przedmiotem zainteresowania są przede wszystkim dotychczasowe dokonania, kompetencje i doświadczenie zawodowe, ale również poglądy gospodarcze i polityczne, cechy osobowości, etyczność zachowań, umiejętności formułowania i przekazywania wizji oraz wzbudzania zaangażowania pracowników. Inicjatywy przedsiębiorstwa w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu mają szczególne znaczenie dla klientów, pracowników, organizacji pozarządowych, społeczności lokalnych, mediów, ale również dla partnerów biznesowych i inwestorów (wzrost zainteresowania tzw. *Social Responsible Investment*).

Najczęściej stosowane przez firmy raporty z tej dziedziny to normy serii AA1000, SA8000 oraz wytyczne Global Reporting Initiative (np. G3). Informacje dotyczące warunków, w jakich wytwarzane są produkty przedsiębiorstwa, są ważne dla obecnych i potencjalnych pracowników, a także dla klientów, partnerów biznesowych, organizacji pozarządowych, mediów i inwestorów. Szczególnie istotne są tu kwestie przeciwdziałania dyskryminacji, godziwego wynagradzania, godziwych warunków pracy, bezpieczeństwa i zdrowia pracowników.

Odpowiedzialność menedżerów w zakresie zwiększania transparentności firmy polega, najogólniej rzecz biorąc, na umożliwieniu swobodnej komunikacji z wszystkimi interesariuszami w wymienionych obszarach, ale warunkiem tego jest zbudowanie w przedsiębiorstwie kultury szczerości. W świecie, którego podstawową cechą stało się błyskawiczne rozprzestrzenianie informacji i nieograniczony dostęp do danych, przejrzystość nie jest już zjawiskiem pożądanym – jest po prostu zjawiskiem nieuniknionym. Z drugiej jednak strony przejrzystość jest zawsze świadomym wyborem kierownictwa firmy, które wprowadzając odpowiednie normy kulturowe i rozwiązania strukturalne, może się starać informacje niewygodne dla siebie utajniać lub też z pełną gotowością stawiać im czoła. Szczerość i transparentność upowszechniają się w organizacji tylko wówczas, gdy jej liderzy dają wszystkim pracownikom jednoznacznie do zrozumienia, że otwartość jest ceniona i nagradzana, oraz gdy sami dają przykład własnym zachowaniem [Bennis i in. 2008, s. 23]. Drugim aspektem promowania kultury szczerości jest likwidowanie barier dla przejrzystości; są nimi: (1) traktowanie wiedzy jako źródła władzy (i z tego powodu nieudostępnianie jej innym), (2) rozwiązania strukturalne związane z niewłaściwym przepływem informacji między jednostkami organizacyjnymi oraz (3) brak krytycyzmu i ślepa akceptacja poczynań liderów [Bennis i in. 2008, s. 40-51].

7. Funkcje menedżerów związane ze zwiększaniem spójności

Zaufanie i wiarygodność firmy, będące fundamentem reputacji, opierają się na spójnym wzorcu jej zachowań w różnych sytuacjach. Prezentowana przez przedsiębiorstwo spójność postępowania musi wynikać z kolei ze spójności komunikacji zewnętrznej, spójności między komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną, między deklaracjami a działaniami oraz ze spójności zachowań firmy w dłuższym okresie [Dąbrowski 2009, s. 132]. Są to jednocześnie zasadnicze obszary odpowiedzialności menedżerów najwyższego szczebla.

Spełnienie pierwszego warunku jest stosunkowo łatwe w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie jest zbyt duże i nie działa w skali globalnej. W mniejszych firmach nie ma bowiem problemu koordynacji informacji płynących z odmiennych kulturowo oddziałów firmy oraz problemu kontrolowania spójności przekazów kierowanych do bardzo szerokiego i zróżnicowanego grona interesariuszy. Nie mniej istotne jest dbanie o spójność między komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną, gdyż wszelkie uchybienia tej spójności powodują niezgodność między wizerunkiem wewnętrznym

a zewnętrznym, a taka sytuacja zawsze osłabia reputację firmy. Pracownicy przedsiębiorstwa są jego ambasadorami w otoczeniu zewnętrznym, od nich zależą dobre (lub złe) relacje firmy z pozostałymi kluczowymi kibicami, a co najważniejsze – są najbardziej wiarygodnym źródłem opinii o firmie. Stąd niezgodność między postrzeganiem przedsiębiorstwa przez jego pracowników i przez pozostałe grupy interesariuszy podkopuje zaufanie i zachęca do spekulacji. Bardzo poważnym problemem jest również niezgodność między słowami a czynami firmy omawiana w części dotyczącej autentyczności.

Ostatnim warunkiem jest zachowanie spójności działań firmy w dłuższym okresie, które wiąże się z konsekwentnym praktykowaniem podstawowych wartości przedsiębiorstwa i nieuleganiem pokusom doraźnych korzyści czy szybkich zysków. Na znaczenie takiej wierności nadrzędnym zasadom zwracają uwagę badania Petera i Watermana (lata 80.) oraz Collinsa i Porrasa (lata 90.) dotyczące czynników sukcesu najlepszych światowych firm i przyczyn ich długowieczności. Wnioski z tych badań są zaskakująco podobne. Czynnikiem wyróżniającym najlepsze przedsiębiorstwa jest filozofia, ideologia i zbiór przekonań, które w ciągu długoletniej historii nie ulegają zmianom. Jak podsumowują Collins i Porras, „liderzy umierają, produkty się starzeją, rynki się zmieniają, pojawiają się nowe technologie, przemijają kolejne mody w zakresie zarządzania, lecz główne wartości w najlepszych organizacjach trwają” [Collins, Porras 2004, s. 69].

8. Podsumowanie

Jednym z najważniejszych zadań kierownictwa jest kształtowanie pozytywnej reputacji firmy będącej istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Odpowiedzialność menedżerów w tym względzie dotyczy wzmacniania pięciu czynników decydujących o dobrym wizerunku przedsiębiorstwa wśród jego interesariuszy, a mianowicie widoczności, wyróżniania się, autentyczności, przejrzystości oraz spójności. W każdym z wymienionych obszarów istnieje wiele kwestii wymagających bezwzględnie zaangażowania kadry kierowniczej najwyższego szczebla, których nie można sędować na służby PR, HR czy marketingu, gdyż wymagają odpowiednio szerokiej wiedzy pochodzącej z całej organizacji, długofalowej perspektywy spojrzenia oraz niepodważalnej legitymizacji decyzji i działań. Z tego względu odpowiedzialność za przemyślane budowanie, podtrzymywanie i ochronę pozytywnej reputacji firmy jest – obok wytyczania wizji i strategii – najpoważniejszym wyzwaniem, przed jakim staje współczesny menedżer.

Literatura

- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
Basdeo D., Smith K., Grimm C., Rindova V., *The impact of market actions on firm reputation*, „Strategic Management Journal” 2006, vol. 27.

- Bennis W., Goleman D., O'Toole J., *Przejrzystość w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Cenker E., *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Wrocław 2003.
- Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna, Kraków 2010.
- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- Fombrun Ch., Van Riel C., *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*, Prentice Hall, New York 2003.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002
- Husted B., *Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize?* "Long Range Planning" 36, 2003.
- Lencioni P., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004.
- Porter M., Kramer M., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, "Harvard Business Review Polska", czerwiec 2007.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Van Rekom, *Deriving an operational measure of corporate identity*, "European Journal of Marketing" 1997, vol. 31, no 5/6.
- Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.

CREATING ENTERPRISE IMAGE AS A NEW AREA OF MANAGER'S RESPONSIBILITY

Summary: One of the most important areas of top managers responsibility is that of successful building of good reputation. To do that they have to improve visibility, distinctiveness, authenticity, transparency and consistency throughout the company. Those activities cannot be realized by PR, advertising or HR departments.