

Ewa Głuszek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CZYNNIKI BUDUJĄCE REPUTACJĘ FIRMY

1. Wstęp

Reputacja przedsiębiorstwa jest aktywem niewidzialnym i opartym na subiektywnych odczuciach, posiadającym jednak na współczesnych rynkach bardzo wymierną wartość. Daje firmie przewagę konkurencyjną oraz wymierne korzyści ekonomiczne. Monetarna wartość reputacji odzwierciedlona jest w formie tzw. *goodwill*, która uwzględniana jest w wycenie rynkowej firmy. Reputację można określić jako całościową atrakcyjność przedsiębiorstwa w oczach wszystkich interesariuszy, opartą na jego przeszłych dokonaniach oraz przyszłych perspektywach [Fombrun 1996]. Jest ona też w pewnym sensie wyrazem jego unikatowości i cechą wyróżniającą go od konkurentów. Warto zauważyć, że reputacja firmy jest ściśle związana z daną branżą (nie ma znaczenia na innych rynkach) oraz że tworzą ją czynniki zarówno społeczne, jak i ekonomiczne, choć ich znaczenie może być różne w zależności od charakteru działalności czy wielkości firmy (zob. [Brammer, Pavelin 2004]).

Reputacja jest budowana na czterech fundamentalnych wartościach: odpowiedzialności, zaufaniu, wiarygodności oraz solidności. Odnoszą się one do pięciu głównych grup interesariuszy, a mianowicie do klientów, pracowników, inwestorów, społeczeństwa oraz partnerów biznesowych [Fombrun 1996]. Reputacja jest więc pewną cechą organizacyjną, odzwierciedlającą sposób postrzegania firmy przez jej kluczowych interesariuszy. Dobra reputacja jest aktywem budowanym latami poprzez różnego rodzaju działania skierowane do poszczególnych kibiców strategicznych, jest niejako wynikiem i wypadkową wszystkich tych relacji. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, chcąc wypracować swoją pozytywną reputację, powinno zaspokajać oczekiwania wielu grup interesu, umiejętnie je równoważąc i nie faworyzując nadmiernie żadnej z nich kosztem innych. Inne ujęcia reputacji przedsiębiorstwa próbują określić jej główne wymiary, poprzez które jest postrzegana i oceniana przez otoczenie. Wymiary te obejmują (jest to tzw. współczynnik reputacji – *Reputation Quotient*): atrakcyjność emocjonalną, produkty i usługi, wizję i przywództwo, środowisko pracy, odpowiedzialność społeczną i za środowisko naturalne oraz wyniki finansowe [Groenland 2002, za: Rose, Thomsen 2004].

2. Kilka powodów, dla których warto posiadać dobrą reputację

Zasadniczym powodem, dla którego menedżerowie poświęcają coraz więcej uwagi i środków na doskonalenie reputacji zarządzanych przez siebie firm jest to, że jest ona żywotnym źródłem sukcesu oraz utrzymania się na rynku. Przetrwanie przedsiębiorstwa, jego rozwój i ewentualne uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest ściśle uwarunkowane m.in. jakością relacji z jego kluczowymi kibicami strategicznymi, przede wszystkim z pracownikami, klientami i inwestorami. W przypadku każdej z tych grup posiadanie dobrej reputacji ma istotne znaczenie i niesie za sobą wymierne korzyści dla firmy. Korzyści te w odniesieniu do poszczególnych interesariuszy można podsumować następująco:

W odniesieniu do klientów reputacja solidnego i godnego zaufania producenta:

- daje możliwość sygnalizowania wysokiej jakości produktów, a zwłaszcza usług,
- informuje ich o zaangażowaniu przedsiębiorstwa w daną działalność,
- zwiększa przychylność wobec produktów lub usług firmy,
- powoduje pozytywne skojarzenia z marką (markami), a więc zwiększa jej (ich) wartość,
- umożliwia prowadzenie odważnej polityki cenowej ze względu na akceptację wyższych cen produktów/usług,
- zwiększa lojalność wobec firmy i jej produktów/usług, czyli stabilizuje popyt,
- daje możliwość realizacji większej marży zysku (akceptacji wyższych cen),
- umożliwia szybsze odbudowanie zaufania w przypadku sytuacji kryzysowych.

W przypadku pracowników reputacja dobrego pracodawcy:

- zwiększa dumę z przynależności do firmy i wykonywanej pracy,
 - zwiększa lojalność wobec firmy,
 - zmniejsza fluktuację pracowników,
 - powoduje wzrost zaangażowania i motywacji do pracy,
 - przyczynia się do głębszej integracji pracowników,
 - zwiększa zdolność do zatrzymywania najlepszych, utalentowanych pracowników,
 - umożliwia przyciąganie najlepszych kandydatów z rynku pracy.
- W odniesieniu do inwestorów dobra reputacja przedsiębiorstwa:
- daje większą pewność stabilizacji zysków w długim okresie,
 - staje się gwarantem prawdziwości i rzetelności raportów rocznych i innych deklaracji,
 - jest wyrazem wysokiej jakości zarządzania i umiejętności kadry zarządzającej,
 - sygnalizuje pewniejsze perspektywy rozwojowe i większe prawdopodobieństwo sukcesu,
 - daje nadzieję na stabilny rozwój (większa odporność na kryzysy, lojalność klientów),
 - zwiększa atrakcyjność firmy i przyciąga uwagę potencjalnych inwestorów.

W przypadku partnerów biznesowych (dostawcy, kooperanci, kredytodawcy itp.) reputacja wiarygodnego partnera zapewnia:

- niższe koszty transakcyjne (ze względu na brak konieczności formułowania kontraktów klasycznych i niższe koszty monitorowania działań partnera, np. przy badaniu wiarygodności),
- łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucyjnych,
- korzystniejsze warunki zawieranych kontraktów (niższe ceny),
- łatwiejszy dostęp do kredytu i niższe koszty kredytu (ze względu na większą wiarygodność),
- możliwość pozyskiwania najlepszych dostawców i kooperantów.

W przypadku społeczeństwa reputacja odpowiedzialnej społecznie firmy ułatwia:

- rozprzestrzenianie pozytywnych informacji o firmie poprzez sieci kontaktów międzyludzkich, czyli umacnianie dobrej reputacji,
- uzyskiwanie poparcia dla działań firmy ze strony lokalnych władz lub samorządu,
- szybsze odzyskanie zaufania społecznego w przypadku sytuacji kryzysowych. W odniesieniu do konkurentów pozytywna reputacja:
- jest bardzo ważnym narzędziem walki konkurencyjnej,
- daje firmie przewagę konkurencyjną, którą trudno naśladować, a której samodzielne zbudowanie przez rywali wymaga długiego czasu,
- podobnie jak silna marka stanowi trudną do pokonania barierę wejścia dla nowych konkurentów (m.in. ze względu na lojalność klientów).

Powyższe wyliczenie wskazuje, że pozytywna reputacja zapewnia przedsiębiorstwu wiele konkretnych korzyści ułatwiających zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Jednak z punktu widzenia menedżerów najbardziej interesującym zagadnieniem jest kwestia zależności między dobrą reputacją a wynikami przedsiębiorstwa. Badania dotyczące reputacji były od początku nacechowane dość powszechnym wśród kadry zarządzającej przekonaniem o pozytywnym wpływie dobrej reputacji na wyniki finansowe firmy w długim okresie. Teza ta brzmiała na tyle wiarygodnie, że dość długo trzeba było czekać na jej empiryczną weryfikację. Podejmowane w ostatnich latach dość liczne studia poświęcone tym zagadnieniom pokazują, po pierwsze, że wpływ ten nie jest tak oczywisty i jednoznaczny, jakby się wydawało, a po drugie, że zależność ta ma charakter wielokierunkowy.

Powszechnie uważa się, że dobra reputacja ma ogromne znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa w długim okresie. Badania Robertsa i Dowlinga [2002, za: Rose, Thomsen 2004], którzy sprawdzali korelację między reputacją firmy a lepszymi wynikami finansowymi na próbie przedsiębiorstw z listy najbardziej podziwianych firm świata, publikowanej corocznie w magazynie „Fortune”, wykazały, że przedsiębiorstwa cieszące się lepszą reputacją są zdecydowanie dłużej zdolne do utrzymania dobrych wyników finansowych. Zgodne z tym wnioskiem wydają się być również studia Kotha [Koth i in. 2000, za: Rose, Thomsen 2004], badające relacje między wynikami firm internetowych a ich działaniami, podejmowanymi w celu budowania swojej reputacji (inwestycjami w marketing, pożyczaniem reputacji i obecnością w mediach). Ustalenia autorów wskazują, że działania budujące reputację mogą być jednym z kluczowych czynników determi-

nujących sukces rynkowy takich firm. Do podobnych wniosków doszedł również Michalisin [Michalisin i in. 2000, za: Rose, Thomsen 2004], analizując fundamentalną tezę podejścia zasobowego, mówiącą o tym, że firmy dysponujące strategicznymi aktywami, takimi jak dobra reputacja, *know-how* oraz efektywna kultura organizacyjna, osiągają trwałą przewagę konkurencyjną przejawiającą się ponadprzeciętnymi zyskami. Jego badania prowadzone na wybranych przedsiębiorstwach z listy 500 magazynu „Fortune” pokazały znaczny wpływ tego typu zasobów niematerialnych na wartość dla akcjonariuszy.

W świetle innych badań jednak zależność między reputacją a wynikami przedsiębiorstwa nie wydaje się tak oczywista. Rose i Thomsen próbowali w swoich badaniach udowodnić dwie tezy dotyczące istnienia takiego bezpośredniego związku, a mianowicie, że dobra reputacja poprawia wyniki finansowe przedsiębiorstwa, oraz że dobre wyniki poprawiają reputację przedsiębiorstwa [Rose, Thomsen 2004]. Autorzy porównywali wizerunek kilkuset firm (określony na podstawie miejsca w rankingu najbardziej podziwianych i szanowanych przedsiębiorstw, publikowanym w periodykach duńskich oraz amerykańskich) oraz ich wartość rynkową (a dokładniej wskaźniki ceny rynkowej do wartości giełdowej na podstawie notowań Kopenhaskiej Giełdy Papierów Wartościowych) przez okres pięciu lat (1996-2001).

Ich wyniki podważają nieco obiegowe przekonania menedżerów, gdyż okazało się, że hipoteza pierwsza nie została potwierdzona, natomiast hipoteza druga nie może być odrzucona. Jednym słowem, badania wskazują, że to raczej dobre wyniki finansowe poprawiają wizerunek firmy w otoczeniu, a nie odwrotnie. Ustalenia te nie podważają wartości pozytywnej reputacji jako strategicznego zasobu przedsiębiorstwa, wskazują natomiast na to, że inwestowanie w aktywa niematerialne nie zawsze jest zyskowne, tak jak nie zawsze przynoszą zyski inwestycje w aktywa fizyczne. Menedżerowie powinni zatem dbać o wizerunek społeczny firmy, ale muszą pamiętać, że „szlifowanie” tego wizerunku nie jest niezawodną drogą do sukcesu finansowego. Dobra reputacja będzie przynosiła wymierne efekty wówczas, gdy zarządzający będą w stanie poprawiać jednocześnie wyniki działalności. Tak więc reputacja oddziałuje na wyniki notowań giełdowych poprzez poprawę rentowności i perspektyw rozwojowych, nie wpływa natomiast bezpośrednio na wartość rynkową firmy [Rose, Thomsen 2004].

Należy wspomnieć również o drugiej stronie tego zagadnienia, a mianowicie o negatywnym wpływie nagłej utraty dobrej reputacji na wartość firmy. Okazuje się bowiem, że w takim przypadku zależność ta jest wielokrotnie potwierdzona i działa z całą bezwzględnością. Sytuacje kryzysowe, takie jak zbyt późno wykryta wada produktu, spowodowanie szkód na zdrowiu klientów czy zanieczyszczenie środowiska naturalnego, powodują zwykle krótkotrwałe, ale katastrofalne skutki dla cen akcji firmy. Po odkryciu wady mikroprocesorów Intela wartość firmy spadła o 3 mld dolarów; po oskarżeniach Texaco o dyskryminację rasową koncern stracił ponad 1 mld dolarów wartości; podobnie było w przypadku Motoroli (podejrzenia o szkodliwość telefonów komórkowych dla zdrowia) czy Wal-Mart-u (oskarżenia o wyzyskiwanie pracowników) [Low, Kalafut 2004]. W dobie Internetu popularne powiedzenie Warrena Buffetta o tym, że reputację buduje się dwadzie-

ścia lat, a na jej zniszczenie potrzeba zaledwie pięciu minut, przestaje być barwną anegdotą, a staje się ponurą prawdą.

3. Wielowymiarowy charakter reputacji

Reputacja firmy jest budowana przez czynniki o charakterze zarówno społecznym, jak i ekonomicznym. Te pierwsze dotyczą m.in. wypracowywania dobrych relacji z pracownikami czy zaangażowania firmy w działalność charytatywną, te drugie odnoszą się do podnoszenia rentowności i stabilizacji zysków w długim okresie, a w efekcie – do podwyższania wartości firmy. O ile czynniki o charakterze ekonomicznym zawsze w istotny sposób budują pozytywną reputację (por. [Rose i Thomsen 2004]), o tyle czynniki społeczne mają różną wagę w zależności od specyfiki branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Na przykład dla firm produkujących szybko sprzedawalne dobra konsumpcyjne fundamentalne znaczenie mają kontakty z klientami i angażowanie się w różnego rodzaju akcje społeczne, dla firm zaś z branży ciężkiej chemii czy wydobywczej na plan pierwszy wysuwają się kwestie ochrony środowiska naturalnego.

Jednocześnie oczekiwania poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa dotyczą odmiennych aspektów jego działalności – dla pracowników będą to sprawy dobrego traktowania, sprawiedliwego oceniania, nagradzania i podwyższania kwalifikacji, dla klientów – kwestie jakości produktów, obsługi posprzedażnej i wywiązywania się firmy z obietnic (zawartych w reklamach lub na opakowaniach), dla inwestorów – rzetelność informacji przekazywanych w raportach finansowych i wiarygodnych prognoz na przyszłość itd. Wszystko to sprawia, że reputacja staje się zjawiskiem wysoce złożonym i wielowymiarowym, kształtują ją bowiem wyobrażenia i oczekiwania różnych grup interesu, a ostateczna ocena atrakcyjności firmy jest wynikiem stosowania przez te grupy kryteriów egoistycznych i altruistycznych, ekonomicznych i społecznych [Fombrun 1996].

Czynniki brane pod uwagę przez poszczególnych kibiców strategicznych, a więc budujące ostatecznie reputację przedsiębiorstwa, podsumowuje tab. 1. Część z nich posiada charakter społeczny, część – ekonomiczny. Istotne jest to, że są one odzwierciedleniem oczekiwań różnych grup społecznych składających się na bezpośrednie otoczenie firmy, które z kolei musi ona lepiej lub gorzej spełniać, chcąc cieszyć się dobrą opinią na rynku. Zaniedbywanie tych oczekiwań nie tylko odbije się niekorzystnie na jakości reputacji przedsiębiorstwa, ale zagrozi poważnymi konsekwencjami ekonomicznymi, zwłaszcza ze strony trzech kibiców strategicznych: pracowników, klientów i inwestorów.

Pracownicy, stając się dysponentami najważniejszego zasobu niematerialnego, jakim we współczesnej gospodarce są wiedza, talent i umiejętności, zyskali niekwestionowaną pozycję strategiczną. Mając swobodę wyboru pracodawcy (nawet w sytuacji bezrobocia), będą omijać firmy nie przestrzegające podstawowych praw człowieka i obywatela. Trudno też oczekiwać, że będą lojalnymi i zaangażowanymi uczestnikami organizacji, które nie potrafią docenić i wykorzystać ich umiejętności oraz właściwie wynagradzać ich wysiłku. Reputacja firmy jest od dawna ogromnie

Tabela 1. Czynniki o charakterze społecznym i ekonomicznym wpływające ostatecznie na reputację przedsiębiorstwa z perspektywy różnych grup interesariuszy

Interesariusze	Czynniki społeczne	Czynniki ekonomiczne
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • traktowanie przez pracodawcę • dostęp do informacji o firmie • udział w podejmowaniu decyzji • możliwość podwyższania kwalifikacji • bezpieczeństwo pracy • atmosfera pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • świadczenia socjalne • system oceniania i wynagradzania
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> • dotrzymywanie deklarowanych cech i właściwości produktów • jakość produktów • obsługa (traktowanie, fachowość i uczciwość pracowników) • promocja rynkowa (PR, reklama itd.) • odpowiedzialność społeczna firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • relacja ceny do jakości • polityka cenowa firmy • postrzegana jakość i wartość marek produktów • systemy gwarancji, serwisu i usług posprzedażnych
Inwestorzy	<ul style="list-style-type: none"> • wiarygodność sprawozdań finansowych • udostępnianie informacji • jakość zarządzania • zaufanie do kadry zarządzającej • przestrzeganie standardów etycznych 	<ul style="list-style-type: none"> • stabilność zysków • perspektywy rozwojowe firmy • rynkowa wartość firmy • posiadanie wartościowej wiedzy i silnych marek
Partnerzy biznesowi	<ul style="list-style-type: none"> • sposób rozwiązywania konfliktów • lojalność • zaufanie • pomoc w rozwiązywaniu problemów • dostęp do wiedzy partnera 	<ul style="list-style-type: none"> • wywiązywanie się z zawartych umów • terminowość rozliczania należności • finansowe korzyści współpracy • dzielenie ryzyka, kosztów B&R itp.
Spółeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> • społeczna odpowiedzialność firmy – wspieranie społeczności lokalnej, działalność charytatywna, ochrona środowiska naturalnego • utrzymanie miejsc pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • terminowość uiszczania kar za zanieczyszczanie środowiska • inwestycje w ekologiczność produktów i procesów produkcji • sponsoring inicjatyw społecznych

Źródło: opracowanie własne.

ważnym kryterium wyboru pracodawcy; brak dobrej reputacji na rynku pracy (wynikającej z określonych działań i polityki firmy) powoduje, że firma nie jest zdolna przyciągać i zatrzymywać najlepszych pracowników. Jest skazana na przeciętnych i sfrustrowanych, a tacy nie tworzą wysokiej jakości produktów, znakomitej obsługi i zadowolonych klientów. W praktyce oznacza to niewielkie szanse na sukces i praktycznie straconą pozycję w walce konkurencyjnej. Pracownicy są najważniejszym interesariuszem każdego przedsiębiorstwa, gdyż bezpośrednio wpływają na jego wyniki ekonomiczne i pozycję rynkową, dlatego też relacje z tą grupą powinny być przedmiotem szczególnej troski ze strony zarządzających.

Wśród czynników społecznych budujących reputację w grupie pracowników (i w szerszej perspektywie – na rynku pracy) należy wymienić przede wszystkim te związane z należytym traktowaniem, dostępem do informacji i współuczestnictwem w podejmowaniu decyzji oraz z możliwością pogłębiania wiedzy i osobistego rozwoju. Czynniki ekonomiczne istotne dla tej grupy to sprawiedliwy system oceny i wynagradzania oraz zakres świadczeń socjalnych.

Drugą niezmiernie ważną kategorią interesariuszy są klienci, będący ostatecznymi weryfikatorami działań przedsiębiorstwa – kupując lub powstrzymując się od zakupu produktów czy usług firmy. Oczywiście jest, że reputacja wśród klientów, bazująca na postrzeganiu oferty rynkowej danego przedsiębiorstwa, decyduje o jego sukcesie lub porażce. Ale, co ciekawe, wzrost świadomości społecznej i rozwój społeczeństwa obywatelskiego sprawił, że oczekiwania tej grupy dotyczą nie tylko sfery produktu/usługi (rzetelności w wywiązywaniu się z obietnic i deklarowanych cech oraz jakości produktów), ale coraz częściej aspektu społecznej aktywności firmy – oceniany jest stopień jej zaangażowania w różnego rodzaju akcje społeczne, działalność charytatywną czy ochronę środowiska, a także sposób działania (gdzie i przez kogo produkowane są towary) oraz traktowania pracowników. Klienci są skłonni robić interesy tylko z tymi firmami, które lubią i szanują, natomiast zdecydowanie będą unikać tych, o których mają kiepską opinię.

Rażące zaniedbania w sferze odpowiedzialności społecznej, takie jak wyzyskiwanie póldarmowej siły roboczej w krajach trzeciego świata (praca dzieci lub więźniów) czy lekceważenie troski o środowisko naturalne, mimo iż niepowiązane przecież bezpośrednio z produktem i usługą, mogą przynieść katastrofalne skutki w postaci spontanicznego lub zorganizowanego bojkotu produktów i masowego odchodzenia klientów. Przekonały się o tym największe giganty światowego rynku, które musiały zmienić, pod naciskiem opinii publicznej, swoje postępowanie (można wspomnieć tu przykład koncernu Shell lub Monsanto). Badania prowadzone na przełomie wieków pokazały wyraźnie, jak ważna staje się dla klientów sfera społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Okazało się wówczas, że niemal połowa amerykańskich konsumentów nagradza lub karze działania funkcjonujących na rynku firm, po prostu kupując lub też bojkotując ich produkty, rozgłaszając na ich temat pozytywne lub niepocholebne opinie [Low, Kalafut 2004].

Trzecią kategorią kibiców mających największy wpływ na działalność przedsiębiorstwa są inwestorzy. Oczekiwania tej grupy są jasno sprecyzowane i dotyczą stabilności zysków generowanych przez przedsiębiorstwo oraz jego perspektyw rozwojowych związanych z wartościowymi zasobami wiedzy chronionej (patenty) i dużym kapitałem portfela marek. Ale i tutaj nastąpiło przesunięcie uwagi od czynników wyłącznie ekonomicznych do czynników o charakterze społecznym.

W ostatniej dekadzie XX wieku na rynku amerykańskim i europejskim przesadnie lansowano tezę o nadrzędności interesów inwestorów w stosunku do pozostałych grup interesariuszy, co wiele firm pchnęło do działań wręcz nieetycznych w imię doraźnego zysku. Załamanie kilka lat temu nieuzasadnionej – z perspektywy czasu – hossy giełdowej, będącej skutkiem nieracjonalnego zawyżania cen akcji, a napędzanej nadmiernymi oczekiwaniami inwestorów, wywołało serię bankructw i

skandali oraz spowodowało, że ta właśnie faworyzowana grupa poniosła największe straty. Powstały kryzys był wynikiem m.in. przekazywania akcjonariuszom niepełnych lub zgoła nieprawdziwych informacji, manipulowania liczbami i umiejętnego ukrywania czynników ryzyka przez zarządy spółek. Nauczeni przykrym doświadczeniem inwestorzy stali się dużo bardziej ostrożni i uciekają obecnie od przedsiębiorstw, które nie przedstawiają pełnej informacji, forsują ryzykowne posunięcia lub są podejrzwane o manipulacje w swoich bilansach. Skutkiem tych doświadczeń jest również zwrócenie bacznej uwagi na kwestie do tej pory niedoceniane, takie jak uczciwość i umiejętności zarządu, przestrzeganie kodeksu etyki oraz jakość zarządzania. Te właśnie czynniki społeczne są w opinii inwestorów co najmniej równie ważne i decydujące o wartości firmy, jak czynniki stricte ekonomiczne. Co więcej, pozwalają one inwestorom trafniej prognozować przyszłe zyski [Low, Kalafut 2004].

Można zatem zaryzykować tezę, że czynniki społeczne zyskują w ostatnich latach na znaczeniu jako elementy budujące dobrą reputację przedsiębiorstwa, chociażby z tego względu, że często warunkują i utrzymują jego dobrą kondycję finansową.

4. Działania budujące reputację przedsiębiorstwa

Reputacja przedsiębiorstwa jest zewnętrznym wyrazem jego tożsamości; tożsamość zaś jest zestawem wartości i zasad podzielanych przez pracowników, odzwierciedla więc kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa [Fombrun 1996]. Tożsamość obejmuje wspólnie rozumiane cechy, za pomocą których pracownicy charakteryzują sposób działania swojej firmy, podejście do wykonywanej pracy, do kolegów, z którymi współpracują, sprzedawanych produktów oraz klientów, których obsługują. W codziennej praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa tożsamość przejawia się w menedżerskich praktykach stosowanych wewnątrz firmy – wobec pracowników, oraz na zewnątrz – wobec innych grup interesariuszy.

Ponieważ reputacja jest odbiciem kultury firmy, jej budowanie rozpoczyna się wraz z kształtowaniem wartości, norm i zasad postępowania pracowników – jest to sfera pierwotna i najbardziej podstawowa, ale nie jedyna. Można bowiem przyjąć, że na sposób kształtowania wyobrażeń o przedsiębiorstwie wpływają cztery grupy czynników [Głuszek 2004, s. 144]:

- organizacyjne – panująca kultura organizacyjna, formalne polityki dotyczące strategii, struktury i jakości, obsługa klientów, usługi serwisowe, misja i wizja przedsiębiorstwa;
- relacyjne – oparte na więziach przedsiębiorstwa ze wszystkimi jego interesariuszami, polegające na wyważonym zaspokajaniu oczekiwań każdej z tych grup względem firmy;
- polityczne – czyli autoprezentacje przedsiębiorstwa oraz prezentacje i oceny dokonywane przez media, agencje ratingowe, stowarzyszenia konsumenckie, a także sieci kontaktów międzyorganizacyjnych i międzyludzkich (formalne i nieformalne), poprzez które przekazywane są informacje, komentarze, pogłoski i plotki funkcjonujące w świadomości społecznej;

- marketingowe – postrzegana jakość produktów lub usług, wyobrażenia na temat produktów i firmy kształtowane przez promocję (komunikację) rynkową, polityka cenowa i dystrybucyjna.

Grupa czynników organizacyjnych ma charakter wewnętrzny i jest tworzona w wyniku codziennych praktyk menedżerskich, natomiast pozostałe trzy są pochodną czynników organizacyjnych i mają charakter zewnętrzny, gdyż opierają się na relacjach z otoczeniem. Szczególną uwagę warto zwrócić na czynniki relacyjne, gdyż w praktyce reputacja przedsiębiorstwa wywodzi się z jego mniej lub bardziej dobrych kontaktów z wymienianymi wcześniej kibicami strategicznymi. Jakość relacji z każdą z tych grup składa się na pewien ogólny obraz przedsiębiorstwa funkcjonujący w zbiorowej wyobraźni. Zależy ona przede wszystkim od intensywnej i sprawnej komunikacji, częstotliwości kontaktów oraz poziomu wzajemnego zaufania. Działania budujące dobre relacje z poszczególnymi interesariuszami, a w efekcie pozytywną reputację przedsiębiorstwa na rynku, wynikają bezpośrednio z oczekiwań tych grup sformułowanych w punkcie drugim artykułu, nie ma więc potrzeby ponownie ich przytaczać.

Czynniki polityczne odwołują się do możliwości wpływania na kształtowanie społecznych ocen przedsiębiorstwa poprzez określone źródła informacji, przede wszystkim organizacje medialne, agencje ratingowe, stowarzyszenia konsumenckie oraz formalne i nieformalne sieci kontaktów. Kontaktami publicznymi można zarządzać, wykorzystując w tym celu własne służby lub też wynajmując usługi agencji PR. W jednym i drugim przypadku działania w tej sferze mogą mieć charakter aktywny, polegający na kreowaniu pseudowydarzeń i upowszechnianiu informacji podtrzymujących i chroniących dobry wizerunek firmy; albo charakter pasywny, polegający jedynie na monitorowaniu społecznych postaw i odczuć związanych z firmą oraz przekazywaniu sygnałów ostrzegawczych. Nie mniej ważnym narzędziem kształtowania reputacji przedsiębiorstwa są społeczne sieci kontaktów, mające często charakter towarzyski. Wykazują one zdolność do szybkiego przenoszenia korzystnych dla firmy informacji i opinii, a zarazem dostarczają wiadomości o poczynaniach konkurentów. Kontrolowanie rozpowszechniania się pogłosek i plotek przez tego typu sieci jest ważnym zadaniem agentów PR. W praktyce sprowadza się to do odpowiedniego informowania kilku czy kilkudziesięciu kluczowych kibiców strategicznych o działaniach firmy, komentowania bieżących wydarzeń z życia firmy oraz ewentualnego dementowania fałszywych i szkodliwych informacji.

Rola czynników marketingowych w budowaniu reputacji jest oczywista, choć należy pamiętać, że sfera ta dotyczy głównie jednej grupy interesariuszy, a mianowicie klientów. Z tego względu nie powinno się również tej grupy czynników przeceniać i uważać za fundamentalne dla procesu tworzenia reputacji. Dotyczą one bowiem szeroko rozumianej komunikacji rynkowej (reklama, promocja sprzedaży, PR, sprzedaż osobista) oraz kształtowania polityki cenowej i dystrybucyjnej, których zadaniem jest aktywne tworzenie rynku i kształtowanie emocjonalnej strony oferty rynkowej przedsiębiorstwa. Częstym błędem zarządzających jest powierzanie odpowiedzialności za dbanie o reputację firmy właśnie służbom marketingowym, gdyż tak naprawdę kontrolują one zaledwie wycinek działań związanych z kształtowaniem reputacji. Zarządzanie reputacją powinno znajdo-

wać się w zakresie obowiązków osoby z najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa, gdyż zadanie to wymaga koordynacji różnych działań i decyzji oraz praktyk menedżerskich podejmowanych w całej organizacji.

5. Podsumowanie

Reputacja jest jednym z najważniejszych zasobów niematerialnych dających firmie trwałą przewagę konkurencyjną i wymierne korzyści ekonomiczne. Szczególnie ważna jest jej rola w stabilizowaniu działalności przedsiębiorstwa oraz wpływ na długoterminowe wyniki finansowe. Posiadanie przez przedsiębiorstwo dobrej reputacji ma zasadnicze znaczenie dla wszystkich interesariuszy, choć ich oczekiwania względem niego dotyczą bardzo różnych aspektów społecznych i ekonomicznych. Większość menedżerów zdaje sobie sprawę z wagi pozytywnego wizerunku i rozumie konieczność całościowego zajmowania się tym obszarem, choć jednocześnie kojarzy go przede wszystkim z *public relations* i działalnością służb marketingowych. Ta jednostronność widzenia tematu reputacji z pewnością nie służy skutecznemu zarządzaniu i odbiera szansę na zbudowanie spójnego i solidnego wizerunku firmy wśród wszystkich zainteresowanych kibiców.

Literatura

- Brammer S., Pavelin S. (2004), *Building a Good Reputation*, „European Management Journal”, vol. 22, nr 6, December.
- Fombrun Ch. (1996), *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Gluszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław.
- Groenland E.A.G. (2002), *Qualitative Research to Validate the RQ-dimensions*, „Corporate Reputation Review”, nr 4.
- Kotha S., Rajgopal S., Rindova V. (2001), *Reputation Building and Performance*, „European Management Journal”, vol. 19, nr 6.
- Low J., Kalafut P. (2004), *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Michalisin M., Kline D., Smith R. (2000), *Intangible Strategic Assets and Firm Performance*, „Journal of Business Strategies”, vol. 17, nr 2.
- Roberts P., Dowling G. (2002), *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*, „Strategic Management Journal”, nr 23.
- Rose C., Thomsen S. (2004), *The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence*, „European Management Journal”, vol. 22, nr 2, April.

FACTORS BUILDING THE GOOD REPUTATION

Summary

A good corporate reputation possesses the characteristics of an intangible asset and it may provide the corporation with a competitive advantage. It is vital for the success and survival of the firm in the long run, but it does not impact firm value, whereas corporate financial performance improves corporate reputation. A corporation's image includes the perceptions of all stakeholders, but each of them has different needs – social and economical.