PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1092 2005
Zmiana warunkiem sukcesu
Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania

Anna Kwiecień
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

KONCEPCJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA REPUTACJĄ

1. Wstęp

W ciągu ostatnich piętnastu lat dokonały się największe przemiany ekonomiczne i społeczne w dziejach polskiej gospodarki, które zmieniły warunki działania przedsiębiorstw, wymuszając tym samym zmianę zasad ich funkcjonowania. Zmiany, jakie zaszły na rynku wraz z powstaniem gospodarki rynkowej, spowodowały konieczność wprowadzenia nowego podejścia do zarządzania. W warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwo może być przedmiotem transakcji handlowych, posiada więc określoną wartość, a w interesie jego właścicieli jest dbanie o to, aby wartość ta była możliwie największa. Dlatego celem wielu przedsiębiorstw stało się dążenie do zwiększenia tej wartości. Szczególnego znaczenia nabrała więc znajomość determinant wartości, niezbędna do skutecznej kreacji wartości. Rozległe analizy prowadzone w tym zakresie wykazały, że w ostatnim czasie czynnikami o priorytetowym znaczeniu dla procesu kreacji wartości stały się czynniki niematerialne, nieuchwytne i zazwyczaj pomijane dotychczas w pomiarze wartości. Wśród nich istotne miejsce zajmuje reputacja przedsiębiorstwa, rozumiana jako wszechstronna opinia otoczenia o wszelkich aspektach prowadzonej przez nią działalności.

Dobra reputacja może być podstawą do akceptacji firmy i jej produktów oraz czynnikiem, dzięki któremu firma będzie rozpoznawana na rynku i konkurencyjna. Dlatego niewątpliwie warto inwestować w jej kreację, ale jeżeli nawet firma uzyska pozytywną opinię w otoczeniu, to trzeba pamiętać, że taki stan nie jest zjawiskiem trwałym. Wymaga on nieustannej troski i wielu ciągłych zabiegów o jej utrzymanie. Służy temu proces zarządzania reputacją. Dlatego w niniejszym artykule podjęta zostanie próba prezentacji koncepcji systemu zarządzania reputacją ze wskazaniem narzędzi, jakie mogą być w tym zakresie wykorzystane, oraz zadań, jakie mogą być za ich pomocą wykonane.

2. Próba stworzenia modelu zarządzania reputacją

Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa można zdefiniować jako zespół działań zorientowanych na korzystną zmianę czynników kreujących reputację firmy w krótkim i długim horyzoncie czasu, a poprzez to umożliwiających długoterminowy wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Z analizy sytuacji polskiego rynku wynika, że reputacja polskich spółek, szczególnie giełdowych, w znacznym stopniu wiąże się z marką. Dlatego zarządzanie reputacją w dużej mierze sprowadza się do zarządzania marką. Jeżeli nastąpi rozwój rynku i wzrost liczby marek produktów i usług, to przypuszczalnie nastąpi wyraźne rozgraniczenie znaczenia marki i jej reputacji. Wydaje się jednak, że koncepcja systemu zarządzania reputacją wciąż będzie oparta na systemie zarządzania marką.

Punktem wyjścia do rozpoczęcia procesu zarządzania reputacją, a tym samym marką, jest audyt i wycena marki. Aby przeprowadzić audyt reputacji firmy, dla każdej grupy odbiorców należy dokonać oceny następujących kwestii:

- Jakiego rodzaju firmą chcemy być? Jakie wartości opisują naszą organizację?
- Jak wartości te są odwzorowane przez obraz naszej firmy w percepcji wszystkich grup odbiorców?
- W jaki sposób nasze wartości mogą budować przewagę naszej firmy nad konkurentami?
- Jak dalece wyróżnia się reputacja naszej firmy od reputacji pozostałych firm branży i reputacji całej branży?
- Jak trafne i spójne są wszelkie komunikaty – werbalne i wizualne – które wysyłamy poszczególnym grupom naszych odbiorców?
- W jaki sposób możemy wzmocnić nasze relacje z głównymi grupami odbiorców? [Wołkiewicz, www.cobra.pl].

Wyniki oceny pozwalają przejść do formułowania strategii, w której czynnikiem sprawczym (wartościotwórczym) jest reputacja. Do budowy takiej strategii i zarządzania nią w kierunku tworzenia wartości należy wykorzystywać przede wszystkim następujące instrumenty: misję, strategię, portfolio, wycenę i ochronę marki.

Misja wykracza poza ramy finansowe działania firmy, wskazuje, co firma chce ulepszyć, poprawić lub co dobrego zrobić dla swojego otoczenia.

Kolejnym narzędziem pozwalającym zarządzać reputacją przedsiębiorstwa jest odpowiednia strategia. Określa ona sposób, w jaki firma będzie realizować misję na rynku. Określa zatem grupę odbiorców i rodzaje kanałów komunikacji z nimi. Ze strategią nierozerwalnie łączy się portfolio. Skonstruowanie portfolio pozwala podzielić rynek na obszary, w ramach których realizowana będzie misja.

Ostatecznym efektem zarządzania reputacją jest jej wartość (tu istotną rolę może odgrywać wartość marki). Można i należy ją regularnie mierzyć. Wycena reputacji pozwala nie tylko monitorować efektywność procesu zarządzania nią, ale także uzasadnić wysoką wartość firmy w różnych sytuacjach.

Aby móc w sposób prawidłowy zarządzać reputacją, należy na początku właściwie zidentyfikować poszczególne grupy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego,

które mogą się przyczynić do kształtowania i rozpowszechniania pozytywnej reputacji firmy. Jest to niezbędne do zaplanowania właściwych, skutecznych działań.

Za najistotniejszą grupę opiniotwórczą można uznać społeczeństwo, a przede wszystkim klientów, którzy się z niego wywodzą. Klientem jest każdy, kto płaci za nabycie produktu lub usługi. Jest on największą wartością dla przedsiębiorstwa, ponieważ decyduje o jego powodzeniu, trwaniu i rozwoju bądź upadku i zniknięciu z rynku. Aktywa przedsiębiorstwa mają małą wartość bez klientów.

Bardzo ważna jest opinia o firmie w oczach inwestorów, bo to właśnie dzięki ich inwestycjom firma może w ogóle działać. Ważna jest opinia pracowników i ich poczucie związku z firmą, bo oni tworzą produkt lub usługę, która jest dostarczana klientom. Najważniejsi jednak są klienci firmy, którzy powinni być zainteresowani nabyciem produktu czy też skorzystaniem z usługi oferowanej przez firmę. T. Sztucki za klientów przedsiębiorstwa uznaje:

- dostawców materiałów, surowców, narzędzi itp.,
- instytucje finansowe – dostawców kapitału,
- pracowników stanowiących wewnętrznych klientów przedsiębiorstwa,
- pośredników handlowych uczestniczących w układach kanałów dystrybucji,
- nabywców końcowych i użytkowników produktów i usług przedsiębiorstwa [Sztucki 1998, s. 123].

Traktowanie ich wszystkich jako klientów i dbanie o zaspokajanie ich potrzeb, interesów i wymagań jest warunkiem sukcesów przedsiębiorstwa.

Można powiedzieć, że każda firma warta jest tyle, ile znaczy dla klienta [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 1]. Dlatego jednym z celów zarządzania reputacją powinno być wytworzenie i podtrzymywanie pozytywnej opinii o firmie w świadomości uczestników rynku.

Przystępując do omówienia koncepcji systemu zarządzania reputacją, warto zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii.

Istotnym aspektem jest ogólna zgodność systemu zarządzania reputacją z kanonami obowiązującymi w zarządzaniu strategicznym. Oznacza to, że działanie w nurcie systemu zarządzania reputacją musi być zgodne:

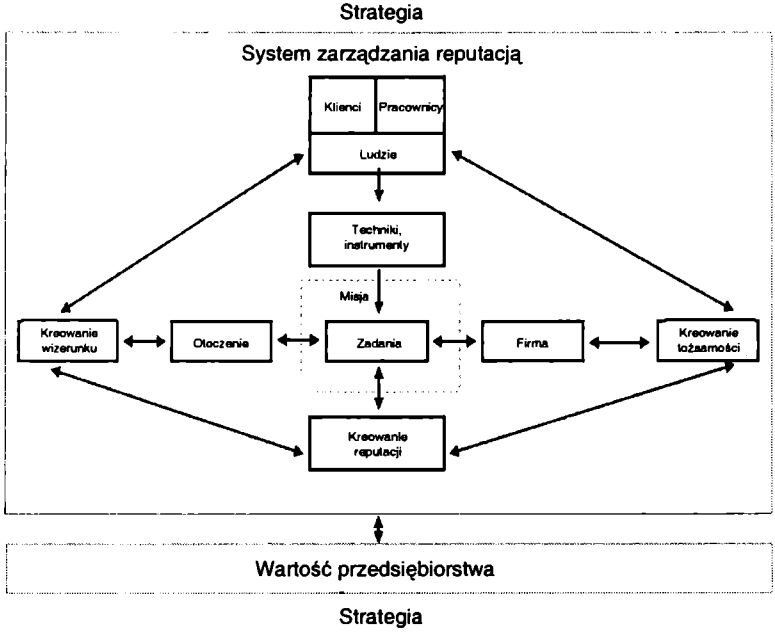
- z misją, obowiązującą w danym przedsiębiorstwie, która określa powód jego istnienia i wyznacza mu kierunek działalności,
- z wizją strategiczną, która wskazuje sytuację, w jakiej przedsiębiorstwo pragnie i może się znaleźć w przyszłości.

Osiągnięcie celów, jakie są formułowane w przedsiębiorstwie w postaci dążenia do kreowania reputacji i wzrostu wartości, za pomocą odpowiednio zdefiniowanych zadań i z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi powinno pozwolić na realizację misji i wizji strategicznej. W efekcie opracowana zostaje strategia działania, która stanowi projekt zawierający zasadnicze kierunki, reguły i instrumenty działań, będących odpowiedzią na sygnały płynące z rynku. Ta charakterystyka działania jest typowa dla zarządzania strategicznego.

Czynniki reputacji i jej miejsce w procesie tworzenia wartości zdają się sugerować, że w zarządzaniu reputacją mogą być przydatne takie metody i techniki, jak: *public relations* (PR), zrównoważona karta wyników (SKW), zarządzanie kontaktami

z klientami (CRM) czy zarządzanie zorientowane na wartość (VBM). Zadania formułowane w procesie zarządzania reputacją mogą mieć dwojaki charakter. Część z nich nakierowana jest na osiąganie celów, które sprzyjają kreowaniu tożsamości firmy. Inne zaś mają wywierać bezpośredni wpływ na otoczenie i wytworzyć pozytywny wizerunek firmy w oczach uczestników rynku. W całym tym procesie istotną rolę odgrywają ludzie. Z jednej strony są to pracownicy firmy, a z drugiej jej klienci. Pracownicy osiągają wyznaczone cele, ich postawa i kompetencje są elementami tożsamości firmy, a równocześnie stanowią jedną z grup opiniotwórczych firmy. Klienci formułują opinię o firmie mającą wpływ na sukces firmy.

Opisane elementy składają się na strategię, która ma doprowadzić do wykreowania pozytywnej reputacji firmy. W celu zobrazowania systemu zarządzania reputacją można się posłużyć następującym schematem (rys. 1)



Rys. 1. Koncepcja systemu zarządzania reputacją

Źródło: opracowanie własne.

Proponowana w niniejszym artykule koncepcja zarządzania reputacją powinna umożliwić realizację typowych funkcji zarządzania, jakimi są planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola.

Planowanie

Planowanie jest projektowaniem przyszłości, jakiej pragniemy, oraz skutecznych środków jej realizacji [Ackoff 1993, s. 13]. Punktem wyjścia do planowania jest decyzja o tym, czego potrzebuje przedsiębiorstwo. To pozwoli na wyznaczenie celu działalności. Dla podmiotów wykorzystujących zarządzanie reputacją strategicznym celem działania powinno być wykreowanie i utrzymanie pożądanej reputacji.

Organizowanie

Funkcja organizowania wynika z tego, co wcześniej zaplanowano. Polega ona na takim wyznaczaniu i koordynowaniu działalności wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa i działających w nim ludzi, aby przedsiębiorstwo realizowało jak najefektywniej swe cele i zadania [Sudoł 2002, s. 204].

Organizowanie może mieć dwojaki charakter. Po pierwsze, można mówić o organizowaniu materialnym, które polega na stworzeniu nowych komórek bądź przystosowaniu istniejących komórek i stanowisk na potrzeby realizacji zadań związanych z kreowaniem reputacji oraz na pozyskaniu zasobów niezbędnych do realizacji tych zadań. Po drugie, można mówić o organizowaniu niematerialnym, którego celem jest kształtowanie świadomości i postaw pracowników i innych podmiotów mających związek z kreowaniem i rozpowszechnianiem reputacji firmy.

Motywowanie

Pracownicy stanowią jeden z podmiotów o szczególnym znaczeniu dla kreowania reputacji. Motywowanie jest więc równoznaczne z zastosowaniem wszelkich form zachęcania pracowników do efektywnej pracy na rzecz kreowania reputacji i wzrostu wartości. Jeżeli firma dobrze zaplanuje swoje działania zmierzające do wzrostu wartości poprzez kreowanie reputacji, a następnie prawidłowo zorganizuje całą tę działalność, to sukces uzależniony jest w znacznej mierze od postawy pracowników biorących udział w realizacji poszczególnych zadań. Dlatego znajomość i zastosowanie odpowiednich technik motywacyjnych ma tu szczególne znaczenie. Ważne jest uświadomienie pracownikom, że dobra reputacja firmy, w jakiej pracują, przysporzy im również określonych korzyści.

Kontrola

Wszystkim działaniom towarzyszy proces kontroli. Jego zadaniem jest sprawdzenie poprawności sporządzania planów, sprawdzenie dostępności poszczególnych zasobów niezbędnych do realizacji poszczególnych działań oraz sprawności całej organizacji. Zadaniem kontroli jest również bieżąca weryfikacja przebiegu procesu zarządzania reputacją, ocena jego efektów oraz wprowadzenie poprawek, jeżeli okaże się, że podejmowane działania nie zmierzają w sposób prawidłowy do osiągnięcia określonego celu. Możliwe jest również zaniechanie pewnych działań, które nie przynoszą spodziewanych efektów.

Między poszczególnymi funkcjami zarządzania występują współzależności. Dlatego muszą być one do siebie wzajemnie dostosowane, istotnym czynnikiem zaś wpływającym na prawidłową realizację poszczególnych funkcji jest sprawny przepływ informacji.

Podobieństwo cech marki i determinant reputacji powoduje, że do określenia narzędzi i metod, jakie mogą być wykorzystane w systemie zarządzania reputacją adaptować można ich zbiór dotyczący zarządzania marką. Aby zbudować świadomość marki dla firmy, stosuje się tzw. *branding*. Jest to koncepcja nadawania marce unikatowej „osobowości" oraz pożądanych przez klientów cech, wartości i skojarzeń.

W przypadku reputacji, aby ten cel osiągnąć, należy się posłużyć technikami wykorzystywanymi w działalności *public relations* (PR). Działalność zespołów ds. PR polega przede wszystkim na tworzeniu i utrzymaniu prawidłowych relacji między

przedsiębiorstwem a otoczeniem i na upowszechnianiu pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa w społeczeństwie. Kiedy uda się wypracować pozytywną opinię o firmie w oczach klientów, trzeba zabiegać o jej utrzymanie w długim horyzoncie czasu, poprzez stały kontakt z klientami, weryfikację ich spostrzeżeń i budowanie trwałych związków z nimi. W tym celu zarządzanie reputacją powinno korzystać z wzorców zarządzania kontaktami z klientami – CRM (*Consumer Relationship Management*).

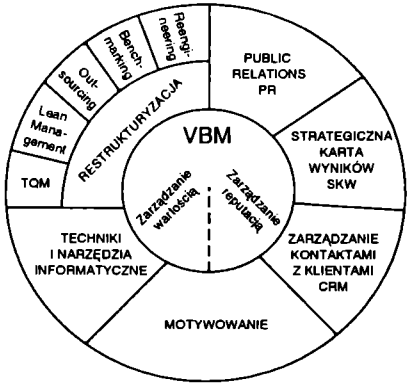
Należy też pamiętać o drugim istotnym aspekcie, jaki jest brany pod uwagę przy analizie reputacji, a mianowicie o tym, że reputacja jest istotnym elementem wartości przedsiębiorstwa, który – obok majątku firmy – jest jednym z elementów wyceny. W ostatnim czasie udowodniono, że warunki dogodne dla tworzenia wartości zależą coraz mniej od zarządzania wartościami materialnymi, a coraz bardziej od zarządzania strategiami opartymi na wiedzy, które rozwijają aktywa niematerialne organizacji, takie jak: relacje z klientami, nowatorskie produkty i usługi, wysokiej jakości szybko reagujące procesy operacyjne, techniki informacyjne i bazy danych, możliwości, umiejętności i motywacja pracowników [Kaplan, Norton 2001, s. 6]. Dlatego konieczne wydaje się również zastosowanie w systemie zarządzania reputacją metod i zasad strategicznej karty wyników z czterema jej perspektywami, tj. perspektywą finansową, perspektywą klienta, perspektywą procesów wewnętrznych i perspektywą rozwoju.

Dobra reputacja będzie się przyczyniała do wzrostu wartości firmy w długim okresie. Analogicznie ogólnie dobra sytuacja przedsiębiorstwa i jego wartość powinny znaleźć odzwierciedlenie w reputacji. Oznacza to, że nie można mówić o reputacji w oderwaniu od wartości. Z punktu widzenia zarządzania reputacją celem tego zarządzania, oprócz kreacji samej reputacji, jest również wzrost wartości przedsiębiorstwa zgodnie z założeniem, że dobra reputacja podnosi wartość firmy.

Realizacja strategii kreowania reputacji jest więc zgodna z realizacją strategicznego celu, jaki stawia sobie wiele firm, w postaci dążenia do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Dlatego w systemie zarządzania reputacją powinien być wykorzystany równolegle z systemem zarządzania wartością – VBM (*Value Based Management*).

Ścisłe powiązanie ze sobą reputacji przedsiębiorstwa i wartości przedsiębiorstwa wymaga zastosowania kolejnych narzędzi, które mogą być wykorzystywane w zarządzaniu reputacją i do osiągania jego celów. Zaliczyć tu możemy restrukturyzację z jej poszczególnymi przedsięwzięciami, a także techniki motywacyjne i nowoczesne komputerowe systemy zarządzania. Ponieważ pomiędzy reputacją a wartością występuje sprzężenie zwrotne, czynniki oddziałujące pozytywnie na reputację oddziałują również na wartość i na odwrót. Tym samym wszystkie narzędzia zarządzania wartością są automatycznie narzędziami zarządzania reputacją (rys. 2).

Wytworzenie i utrzymanie reputacji wymaga ciągłości działań. Nacisk na poszczególne narzędzia powinien więc być uzależniony od sytuacji. Ogólnie rzecz ujmując, przez cały czas trzeba dbać o klientów, komunikować się z rynkiem i dbać o dobrą kondycję własnej firmy. Dlatego właściwie wszystkie te narzędzia powinny być wykorzystywane równolegle.



Rys. 2. Narzędzia systemu zarządzania reputacją

Źródło: opracowanie własne.

Analiza treści zawartych w niniejszym artykule pozwala na stwierdzenie, że zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa to zespół działań zorientowanych na korzystną zmianę czynników kreujących reputację firmy w krótkim i długim horyzoncie czasu, a poprzez to umożliwiającym długoterminowy wzrost wartości przedsiębiorstwa. Celem tego zarządzania jest wytworzenie i podtrzymywanie pozytywnej opinii o firmie w świadomości uczestników rynku, a w efekcie doprowadzenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu takich narzędzi jak PR, CRM, VBM czy też techniki restrukturyzacyjne.

Literatura

Ackoff R.L. (1993), *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.

Storbacka K., Lehtinen J.R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Sudol S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.

Sztucki T. (1998), *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*, Placet, Warszawa.

Wolkiewicz M. *Reputacja krocie warta*, www.cobra.pl.

THE CONCEPTION OF THE REPUTATION MANAGEMENT SYSTEM

Summary

In this article it was undertaken the trial of the presentation of the main idea of reputation management process. In this article they were also presented the main tools which can be used to create reputation and to manage it. The management of reputation was defined as a team of activities which concern with the creation of reputation in a short and long time and enable the increase of the company value in a long time.