



## Spis treści

Wstęp .....	1
<i>Małgorzata Baran</i> : Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach .....	3
<i>Krzysztof Brzostek</i> : Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw .....	9
<i>Maciej Czarnecki, Anna Starosta</i> : Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku .....	19
<i>Bartłomiej J. Gabryś</i> : Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne .....	25
<i>Ewa Głuszek</i> : Wielowymiarowość reputacji przedsiębiorstwa – czy rozgłos może być jednym z wymiarów? .....	30
<i>Sylwester Kania</i> : Przywódca jako kreator zmian w organizacji .....	38
<i>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz</i> : Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań .....	44
<i>Joanna Żukowska</i> : Wybrane modele skuteczności form podnoszenia kompetencji na przykładzie przedsiębiorstwa konsultingowego .....	51

## Wielowymiarowość reputacji przedsiębiorstwa – czy rozgłos może być jednym z wymiarów?

## Multidimensionality of corporate reputation – should the prominence dimension be one of them?

Ewa Głuszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: ewa.gluszek@ue.wroc.pl

### Streszczenie

Badacze zajmujący się reputacją przedsiębiorstwa są w większości zgodni co do tego, że opiera się ona na dokonywaniu oceny, osądu interesariuszy na temat finansowego, społecznego i środowiskowego wpływu firmy. Uważają również, że reputacja jest zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym, a najczęstszymi wymiarami, za pomocą których opisuje się ten konstrukt, są: rozgłos (*being known*), fachowość (*being known for something*) oraz sympatia (*generalized favorability*). O ile dwa ostatnie wymiary nie budzą zastrzeżeń i pojawiają się w wielu prestiżowych publikacjach na temat reputacji, o tyle wymiar rozgłosu wydaje się co najmniej dyskusyjny. Artykuł przedstawia szereg argumentów przemawiających za wykluczeniem tego wymiaru jako elementu reputacji przedsiębiorstwa, co powinno przyczynić się do większej klarowności tego pojęcia. Definicje, które usiłują uchwycić zbyt wiele znaczeń, stają się problematyczne dla badaczy, jak i przedstawiają niewielką wartość dla praktyków.

*Słowa kluczowe:* reputacja przedsiębiorstwa, wielowymiarowość reputacji, wymiar rozgłosu.

### Abstract

Corporate reputation researchers appear to agree that corporate reputation means observer's collective judgements of a corporation based on the assessment of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time. They believe that corporate reputation is a multidimensional, complex concept that can be described using three dimensions: being known, being known for something and generalized favorability. The two latest do not raise any concern and are present in many well-cited papers, the prominence dimension appears to be a problem area. The article presents many arguments in favour of excluding this dimension of corporate reputation, because definitions which attempt to capture too much conceptual space present problems for scholarly research and also have little value to practitioners.

*Keywords:* corporate reputation, reputation multidimensionality, prominence (visibility) dimension.

## Wstęp

Reputacja przedsiębiorstwa od ponad dwóch dekad jest przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania z uwagi na rolę, jaką odgrywa w budowaniu przewagi konkurencyjnej, oraz korzyści, jakie zapewnia w relacjach z interesariuszami. Reputacja jest w literaturze przedmiotu traktowana jako zjawisko wielowymiarowe [Deephouse 2000; Pollock, Rindova 2003; Rindova et al. 2005], przy czym wymiary te definiowane są zazwyczaj jako: (1) być znanym (*being known*), co oznacza powszechną świadomość lub inaczej widzialność firmy, jej obecność w zbiorowej świadomości, (2) być znanym z czegoś (*being known for something*), co oznacza wartościowanie tego, czy firma posiada jakiś atrybut ważny dla danego interesariusza (np. zapewnia wysoką jakość produktów) oraz (3) cieszyć się przychylnością (*generalized favorability*), co oznacza ogólną ocenę sympatii otoczenia wobec firmy, czyli stopień podziwu, szacunku i atrakcyjności [Lange, Lee, Dai 2011; Rindova, Petkova, Kotha 2007]. Dwa ostatnie wymiary reputacji pojawiają się w wielu prestiżowych publikacjach na temat reputacji i nie budzą zastrzeżeń, natomiast wymiar widzialności wydaje się co najmniej problematyczny. Autorka przedstawia w artykule szereg argumentów przemawiających za wykluczeniem tego wymiaru jako elementu reputacji przedsiębiorstwa. Najogólniej rzecz biorąc, uwzględnianie widzialności jako jednego z wymiarów reputacji nie przyczynia się do lepszego rozumienia tego zjawiska, a wręcz przeciwnie – stanowi problem zarówno dla teoretyków, wprowadzając dodatkowe wątpliwości i jeszcze bardziej zaciemniając i tak skomplikowany obraz, jak i dla menedżerów, którzy uważają fenomen widzialności za zbyt mało konkretny i w efekcie poważnie utrudniający praktykę nim zarządzania. Artykuł ma charakter teoretyczny, jest oparty na analizie i dyskusji wymiarów reputacji zawartych w definicjach powszechnie akceptowanych w literaturze przedmiotu. Jego celem jest bardziej dojrzałe i precyzyjne rozumienie reputacji, pozwalające rozwijać podstawy teoretyczne i lepiej ukierunkowywać przyszłe badania.

## 1. Problemy z definiowaniem reputacji przedsiębiorstwa

Fenomen reputacji przedsiębiorstwa skupia uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania, głównie ze względu na rolę, jaką odgrywa w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz w relacjach z interesariuszami. Pomimo ogólnej zgody co do jej znaczenia we współczesnej gospodarce wciąż brakuje ujednoliconej i powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia. Chaos definicyjny wynika z kilku przyczyn, a mianowicie odmiennych podstaw teoretycznych stosowanych w definiowaniu reputacji przez różne szkoły w obrębie nauk ekonomicznych oraz złożoności samego zjawiska, które może być różnie rozumiane (np. jako zasób, jako ocena lub jako postrzeżenie), a w dodatku ząbębia się z innymi powszechnie używanymi pojęciami, takimi jak tożsamość, wizerunek czy marka. W literaturze przedmiotu wielokrotnie podejmowano próby znalezienia wspólnego mianownika dla rozumienia reputacji przedsiębiorstwa, ale wydaje się, że do pełnego uporządkowania materii jeszcze daleko.

Jedną z pierwszych takich prób podjęli Barnett, Jermier i Lafferty [2006], którzy dokonali przeglądu definicji reputacji przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu i skategoryzowali je według ich podobieństw i różnic. Odkryli, że w literaturze funkcjonują trzy główne grupy rozumienia tego pojęcia: jako zasobu (*asset*), jako świadomości (*awareness*) oraz jako oceny (*assessment*) [Barnett, Jermier, Lafferty 2006, s. 31-32]. „Klaster” rozumienia reputacji jako zasobu odwołuje się do tych definicji, które traktują ją jako coś wartościowego i ważnego dla firmy, używając pojęć niematerialnego, finansowego lub ekonomicznego zasobu, tak jak m.in. A.I. Goldberg i in., 2003; J.F. Mahon, 2002; C.J. Fombrun, 2001 (za: [Barnett, Jermier, Lafferty 2006, s. 30]). „Klaster” rozumienia reputacji jako świadomości obejmuje te definicje, które używają języka wskazującego na to, że obserwatorzy lub interesariusze mają ogólną świadomość firmy (znają ją), ale nie dokonują na jej temat żadnego osądu (m.in. C.J. Fombrun, 1996; J.M.T. Balmer, 2001; P.W. Roberts i G.R. Dowling, 2002; D.B. Bromley, 1993, za: [Barnett, Jermier, Lafferty, 2006, s. 31]). Podstawowymi pojęciami wykorzystywanymi w tych definicjach są postrzeżenie i percepcja (zbiorowa, kolektywna). Ostatni, największy „klaster” obejmuje te definicje, które odnoszą się do pojęć lub języka wskazującego na to, że interesariusze są zaangażowani w ocenę statusu firmy i używają pojęć takich jak osąd, szacowanie, ewaluacja, ocena (m.in. J. Larkin, 2003; P.G. Lewellyn, 2002; C.J. Fombrun i P. Rindova, 2001; R. Bennett i R. Kottasz, 2000; D.I. Deephouse 2000, za: [Barnett, Jermier, Lafferty 2006, s. 31]). Definicje te odwołują się też często do szacunku i atrakcyjności, opinii oraz wierzeń na temat firmy. Autorzy dochodzą do wniosku, że takie właśnie rozumienie reputacji wydaje się najbardziej zasadne i proponują własną definicję, która traktuje reputację jako zbiorową opinię obserwatorów na temat przedsiębiorstwa, opartą na ocenie jego finansowego, społecznego i środowiskowego wpływu w dłuższym czasie [Barnett, Jermier, Lafferty 2006, s. 34]. Za przyjęciem takiego właśnie rozumienia reputacji przemawiają, zdaniem autorów, dwa argumenty. Po pierwsze, takie rozumienie reputacji jest zgodne z definicją, jaką podają słowniki (np. *Słownik języka polskiego* PWN lub *The American Heritage Dictionary of the English Language* – opinia, jaką ktoś lub coś ma wśród ludzi), która zakłada dokonywanie oceny, osądu. Definicja taka odwołuje się po części do języka potocznego (w którym pojęcie reputacji funkcjonuje z powodzeniem od dawna, aczkolwiek bliżej mu do wizerunku, wrażenia), a po części do języka technicznego, znajdując się niejako w połowie drogi między jednym a drugim, ale – jak się wydaje – dobrze oddaje istotę zjawiska. Po drugie, częstotliwość odwoływania się do takiego właśnie rozumienia reputacji wśród badaczy jest największa – na 49 badanych przez Barnetta i jego zespół źródeł (artykułów i książek) 17 definicji używało wyłącznie pojęcia oceny, 15 definiowało reputację, odwołując się tylko do pojęcia świadomości, 6 wykorzystywało pojęcie zasobu, natomiast 11 definiowało reputację, używając języka łączącego któreś tych dwóch lub nawet trzech wyrażań. Wśród tych ostatnich większość definicji nawiązywała do prawdopodobnie najpopularniejszej w literaturze przedmiotu autorstwa Fombruna i jego współpracowników [Barnett, Jermier, Lafferty 2006, s. 35], określając reputację jako „percepcyjną reprezentację przeszłych działań przedsiębior-

stwa i jego przyszłych perspektyw, która opisuje ogólną atrakcyjność firmy dla jego kluczowych interesariuszy, w porównaniu z wiodącymi konkurentami" [Fombrun 1996, s. 72]. Swoje rozważania nad różnorodnością pojęć kryjących się za terminem „reputacja” autorzy kończą wnioskiem, że definicje usiłujące objąć jednocześnie wiele znaczeń (tj. i świadomość, i zasób, i ocenę) stanowią problem dla teoretyków prowadzących badania naukowe, ale również przedstawiają niewielką wartość dla menedżerów, którzy uważają je za zbyt mało konkretne i, co za tym idzie, mało przydatne w praktyce zarządzania (R. Bennett i R. Kottasz, 2000, za: [Barnett, Jermier, Lafferty 2006, s. 36]).

Kolejną ważną próbą uporządkowania i sprecyzowania pojęć dotyczących reputacji jest systematyczny przegląd literatury dokonany przez Walkera, który w wyniku systematycznej analizy 54 artykułów zamieszczonych w prestiżowych czasopiśmie naukowych zidentyfikował trzy fundamentalne problemy w tym obszarze. Pierwszy z nich to pilna potrzeba stworzenia wyczerpującej i powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia, drugi to trudności w operacjonalizacji reputacji, natomiast trzeci dotyczy konieczności rozwinięcia podstaw teoretycznych [Walker 2010, s. 368]. Nie wszystkie analizowane artykuły zawierały definicję reputacji przedsiębiorstwa, ale wart odnotowania jest fakt, że wśród 19 artykułów, które taką definicję przedstawiały, aż 26% odwoływało się do przytoczonej wcześniej definicji Fombruna. Pozostałe definicje nie powtarzały się (poza jednym wyjątkiem), co może świadczyć o stosunkowo dużej zgodności środowiska naukowego w kwestii rozumienia tego pojęcia. Autor zwraca uwagę na fakt, że w definicji Fombruna są zwykle podkreślane trzy kluczowe atrybuty: (1) że reputacja oparta jest na percepcji (postrzeganiu), (2) że jest zbiorowym postrzeganiem wszystkich interesariuszy, (3) że jest względna. Ponadto w wielu artykułach wymieniane były dwie dodatkowe charakterystyki: (4) że reputacja może być pozytywna lub negatywna oraz (5) że jest stosunkowo trwała i stabilna. Według Walkera pięć wymienionych atrybutów może stanowić razem wyczerpującą definicję reputacji przedsiębiorstwa, która odzwierciedla stanowiska najważniejszych artykułów naukowych poświęconych temu tematowi [Walker 2010, s. 369].

Przyjęcie założenia, że reputacja jest konstruktem opartym na postrzeganiu, oznacza, że nie jest ona w pełni kontrolowana przez przedsiębiorstwo (K.E. Brown et al., 2006, za: [Walker, 2010, s. 169]), a nawet, że może ona w pewnym stopniu rozwijać się niezależnie od rzeczywistości – jest konstruktem społecznym (P.L. Berger i T. Luckmann, 1966, za: [Walker 2010, s. 369]). Ponadto, skoro jest zbiorową percepcją wszystkich interesariuszy, jest poniekąd niezależna od indywidualnych osądów, jest konstruktem na poziomie makro (K.G. Corley i in., 2006, za: [Walker 2010, s. 369]). Wynikają z tego dwa problemy: pierwszy to taki, że reputacja jest *issue specific*, tj. przedsiębiorstwo może mieć potencjalnie różną reputację w odniesieniu do różnych zagadnień: zyskowności, odpowiedzialności społecznej, traktowania pracowników, *corporate governance* czy jakości produktów (D.L. Deephouse, S.M. Carter 1999, za: [Walker 2010, s. 369]) (np. sieć sklepów Biedronka może mieć dobrą reputację pod względem dostępności cenowej, nato-

miast złą w kwestii traktowania pracowników). Drugi, wynikający zresztą z pierwszego, to taki, że przedsiębiorstwo ma potencjalnie różną reputację wśród różnych grup interesariuszy (reputacja Biedronki jest prawdopodobnie inna wśród klientów, inna wśród dostawców, a jeszcze inna wśród pracowników lub organizacji pozarządowych) i tak naprawdę trudno zsumować te często przeciwstawne opinie do jednej ogólnej reputacji. Bardziej zasadne byłoby podsumowanie reputacji *per issue*, a w takim razie podstawowe pytanie dotyczące badań reputacji przedsiębiorstwa to: reputacja czego i według kogo (P.G. Llewellyn, 2002, za: [Walker 2010, s. 369]). Walker, podsumowując te rozważania, stwierdza, że przedsiębiorstwo może mieć wiele wersji reputacji w zależności od tego, jakich interesariuszy i jakie zagadnienia rozpatrujemy, ale każda z nich jest zbiorową percepcją wszystkich kibiców określonej specyficznej kwestii (czyli ma jedną reputację dotyczącą rentowności, jedną dotyczącą jakości produktów, jedną w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej itd.) [Walker 2010, s. 370]. Względność reputacji z kolei oznacza, że jest ona wynikiem porównania z konkurentami, ale też może być odniesiona do innych standardów, np. w długim okresie do przeszłej reputacji lub do średniej reputacji pozostałych firm w branży (S. Wartick, 2002, za: [Walker 2010, s. 370]). Definicja reputacji powinna również jasno podkreślać, że może ona być dobra lub zła [Brown et al. 2006; Mahon 2002; Rhee, Haunschild 2006], ale należy zauważyć, że mimo iż atrybut ten wynika z większości analizowanych definicji, rzadko kiedy jest wyrażany wprost. Większość autorów opisuje również reputację jako zjawisko stosunkowo trwałe i stabilne [Gray, Balmer 1998; Mahon 2002, Rhee, Haunschild 2006; Rindova 1997; Roberts, Dowling 2002]. Z drugiej strony praktyka pokazuje, że reputacja może zmieniać się bardzo szybko – ale tylko na niekorzyść przedsiębiorstwa, zwykle w wyniku jakiegoś poważnego, zawinionego przez nie kryzysu. Pięć wymienionych atrybutów reputacji przewijało się w analizowanych przez Walkera znaczących artykułach dotyczących tego tematu, a zatem można uznać je za podstawowe kryteria definiowania reputacji przedsiębiorstwa [Walker 2010, s. 370].

## 2. Wymiary reputacji przedsiębiorstwa (trójwymiarowy model reputacji wg D. Lange, P. Lee i Y. Dai [2011])

Trzecią ważną próbą systematyzacji pojęcia reputacji przedsiębiorstwa jest artykuł Lange, Lee i Dai, którzy na podstawie przeglądu definicji reputacji pojawiających się w artykułach czołowych czasopism z zakresu zarządzania zidentyfikowali trzy główne tematy wyznaczające rozumienie reputacji i mogące stanowić jej wymiary. Oznacza ona zazwyczaj: (1) być znanym (*being known*), (2) być znanym z czegoś (*being known for something*), lub (3) cieszyć się przychylnością (*generalized favorability*) [Lange, Lee, Dai 2011, s. 155]. Pierwsza konceptualizacja reputacji – być znanym – oznacza powszechną świadomość firmy lub inaczej rozgłos, jej obecność w zbiorowej świadomości. Takie rozumienie reputacji pojawia się w dwóch znaczących wielowymiarowych ramach definicyjnych zaproponowanych w przeglądowych artykułach podsumowujących różne znaczenia reputacji przedsiębiorstwa – pierwszy to przedstawiony na początku artykułu [Barnett, Jermier, Lafferty

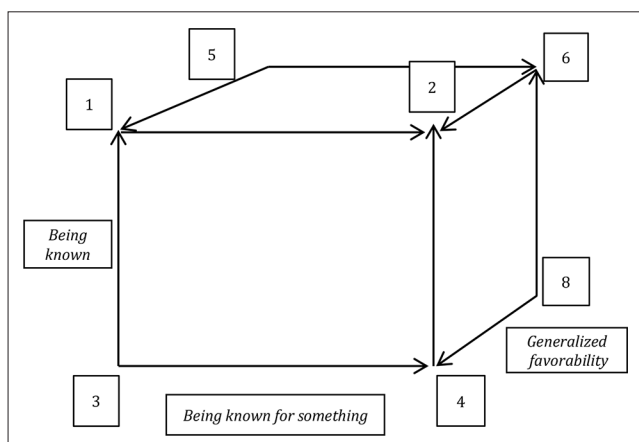
2006], drugi zaś jest (współ)autorstwa Rindovej [Rindova, Petkova, Kotha 2005]. Zgodnie z tym poglądem reputacja firmy jest tym silniejsza, im szersza jest świadomość jej istnienia i im wyraźniejsza jest percepcyjna reprezentacja firmy, bez względu na ocenę [Lange Lee, Dai 2011, s. 155]. Chodzi tu zatem o to, jak szeroko firma jest rozpoznawana, znana interesariuszom (*familiarity*) i na ile jest odróżniana od konkurentów [Rindova, Petkova, Kotha 2005, s.1035], lub inaczej o jej świadomość, percepcję wśród interesariuszy, ale bez opiniowania [Barnett, Jermier, Lafferty 2006, s. 32]. Takie rozumienie reputacji zakłada, że można ją wzmacniać poprzez działania marketingowe, *publicity* czy też powiązania z prestiżowymi, prominentnymi partnerami. Dobra znajomość firmy w otoczeniu oznacza, że ma ono jasne rozeznanie tego, co jest dla tej firmy ważne i jakie cechy wyróżniają ją spośród innych podmiotów w branży (D.A. Whetten i A. Mackey, 2002, za: [Lange, Lee, Dai 2011, s. 157]).

Druga konceptualizacja opiera się na byciu znanym z czegoś, czyli postrzeganej przewidywalności wyników przedsiębiorstwa oraz jego zachowań ważnych z punktu widzenia określonej grupy i również pojawia się w wielu znaczących wielowymiarowych ramach definicyjnych [Rindova, Petkova, Kotha 2005; Love, Kraatz 2009]. Takie rozumienie zakłada z kolei, że reputacja wymaga dostrzeżenia, iż firma posiada jakiś atrybut interesujący lub ważny dla danego interesariusza [Lange, Lee, Dai 2011, s. 157] i oznacza ocenę, wartościowanie tej cechy (np. przedsiębiorstwo posiada reputację wysokiej jakości produktów). Można to podejście określić mianem „postrzeganej jakości”, która obrazuje stopień, w jakim interesariusze pozytywnie oceniają firmę w jakimś aspekcie [Rindova, Petkova, Kotha 2005, s. 1035] (np. obsługi klientów, innowacyjności czy odpowiedzialności społecznej), czy inaczej „technicznej skuteczności”, która oznacza ocenę publiczności dotyczącą zdolności firmy do zaspokajania jej potrzeb [Love, Kraatz, 2009], albo też – bardziej ogólnie – „zdolności firmy do kreowania wartości” [Pfarrer, Pollock, Rindova 2010]. W konceptualizacji *being known for something* na uwagę zasługują trzy aspekty. Po pierwsze opiera się ona na ocenie, opinii, wartościowaniu przez interesariuszy tego, na ile przedsiębiorstwo spełnia określone oczekiwania. Po drugie, ze względu na różne interesy i potrzeby poszczególnych grup te oczekiwania są zwykle bardzo odmienne, a co za tym idzie, wyniki firmy w określonym obszarze mogą być całkowicie inaczej oceniane, na co zwracano uwagę we wcześniejszej części artykułu (Y. Deutsch and T. Ross, 2003, za: [Lange, Lee, Dai 2011, s. 158]). Po trzecie, z uwagi na nieprzejrzystość dla otoczenia wewnętrznej działalności firmy i ograniczony dostęp do informacji „z pierwszej ręki”, opinie interesariuszy na temat jej zdolności do dostarczania pożądaných wyników w przyszłości opierają się na przeszłych działaniach i wcześniejszych wynikach – czy były one zgodne z oczekiwaniami oraz na ile firma sygnalizowała gotowość i zdolność do wypełniania tych oczekiwań ([Fischer, Reuber 2007; Rindova, Petkova, Kotha 2005]; C.J. Fombrun, 2001, za: [Lange, Lee, Dai 2011, s. 158]). Ważnym elementem budującym reputację w omawianej perspektywie jest zatem spójność zachowań przedsiębiorstwa z jego deklaracjami przekazywanymi poprzez komunikację z otoczeniem.

Trzecia konceptualizacja, czyli *generalized favorability*, opiera się na powszechnie spotykanej w literaturze przedmiotu idei traktującej reputację przedsiębiorstwa jako ogólną ocenę przychylności otoczenia, w której mieści się określony stopień podziwu, szacunku i atrakcyjności. Takie ujmowanie reputacji jest bardzo często obecne w wielowymiarowych ramach definicyjnych [Barnett, Jermier, Lafferty 2006; Fischer, Reuber 2007; Love, Kraatz 2009]. Podobnie jak poprzednia perspektywa, zakłada ona ocenę, wydawanie opinii przez obserwatorów, ale różnica polega na tym, że sąd ten jest oparty na zagregowanych wielorakich atrybutach przedsiębiorstwa, a nie na oceniwaniach określonej grupy dotyczących specyficznych, pożądaných przez nią wyników. Perspektywa *generalized favorability* widzi reputację przedsiębiorstwa jako niespecyficzne, ale wartościujące wrażenia będące pochodną zbiorowych sądów na temat finansowych, społecznych i środowiskowych wpływów przypisywanych firmie w dłuższym czasie [Barnett, Jermier, Lafferty 2006, s. 34]. Interesariusze obserwują przedsiębiorstwo i interpretują często niejasne i rozproszone sygnały, jakie wysyła, tworząc sobie z czasem pewne ogólne wyobrażenie na jego temat [Fombrun, Shanley 1990]. Reputacja firmy jest więc oceną tego, czy jest ona bardziej czy mniej atrakcyjna, dobra i szanowana. Co ważne, kryteriów do takiej oceny dostarcza system kulturowy, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa i interesariusze – wartości, normy, standardy etyczne, zasady i zwyczaje ([Love, Kraatz 2009], H. Rao, 1994; A.R. Reuber i E. Fischer, 2005, za: [Lange, Lee, Dai 2011, s. 160]). Otoczenie podziwia i uznaje za atrakcyjne te firmy, które wydają się mieć odpowiedni „charakter” (czyli np. są odpowiedzialne i godne zaufania), oraz te, które dostosowują się do właściwych lokalnych praktyk i pożądaných standardów kulturowych [Love, Kraatz 2009, s. 316]. O ile perspektywę *being known for something* można by uznać za podejście racjonalne, o tyle perspektywa *generalized favorability* jest raczej oceną emocjonalną.

Większość badaczy zajmujących się reputacją dostrzega tę wielowymiarowość pojęcia reputacji odzwierciedlaną poprzez trzy opisane konceptualizacje (bycie znanym, bycie dobrym w czymś, bycie podziwianym), choć nie zawsze odwołuje się do wszystkich trzech i na ogół nieco inaczej je nazywa, np. *prominence* i *perceived quality* [Rindova, Petkova, Kotha 2005], *avareness* i *assessment* [Rhee, Valdez 2009], *visibility*, *strategic character* i *favorability* [Rindova et al. 2007], *organizational character* i *technical efficacy* [Love, Kraatz 2009], *competence* i *sympathy* [Schwaiger 2004]. Akceptując podejście do reputacji jako konstrukt wielowymiarowego, Lange, Lee i Dai [2011, s. 163] zaproponowali trójwymiarowy model reputacji przedsiębiorstwa, w którym poszczególne osie odpowiadają perspektywom *being known*, *being known for something* oraz *generalized favorability*. Model przedstawiono na rys. 1. Zasadność modelu trójwymiarowego wynika, zdaniem autorów, z trzech przyczyn. Po pierwsze, uświadamia problem dotyczący tego, czy i jak reputacja może być specyficzna (charakterystyczna) dla danej grupy obserwatorów i jakie konsekwencje dla reputacji może mieć zmiana kryteriów definiowania interesariuszy [Lange, Lee, Dai 2011, s. 163]. Po drugie, trójwymiarowe ujęcie reputacji bierze pod uwagę odmienność, ale i nakładanie się na siebie tych trzech perspektyw. Jak zauważają autorzy, wymiary

te różnią się pod względem dwóch kryteriów: wartościowania oraz ogólności. Perspektywa „być znanym” jest pozbawiona aspektu oceny, w przeciwieństwie do dwóch pozostałych, natomiast perspektywa „być dobrym w czymś” zakłada koncentrację na specyficznych cechach lub wynikach firmy, w przeciwieństwie do pozostałych, które zakładają ogólne wrażenie całości [Lange, Lee, Dai 2011, s. 166]. W ten sposób każdy z wymiarów ma swoją specyfikę: *being known* jest wymiarem ogólnym i niewartościującym, *being known for something* wymiarem szczegółowym i wartościującym, a kryterium *generalized favorability* – ogólnym i wartościującym. Trzecią korzyścią wynikającą z trójwymiarowego modelu reputacji jest wg autorów fakt, że daje on okazję do patrzenia na reputację jako na pewną typologię, gdzie pozycja firmy i zmiana tej pozycji mają ogromne znaczenie dla praktyki zarządzania, a także dla badania tego zjawiska.



Rysunek 1. Trójwymiarowy model reputacji przedsiębiorstwa wg D. Langego, P. Lee i Y. Dai [2011]

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku dla ułatwienia interpretacji ekstrema poszczególnych wymiarów oznaczono liczbami od 1 do 8. Oś Y przedstawia wymiar *being known*, obrazujący stopień znajomości firmy, świadomości jej istnienia w otoczeniu. Oś X reprezentuje wymiar *being known for something*, odzwierciedlający poziom zaufania do przyszłego zachowania i wyników firmy. Oś Z przedstawia wymiar powszechnej przychylności, odzwierciedlający ogólną, mniej lub bardziej pozytywną ocenę firmy. Autorzy zestawiają i analizują po dwa wymiary; *being known* i *generalized favorability* – niewątpliwie dobrze znane przedsiębiorstwo może znajdować się w dowolnym miejscu na osi „charakteru”, czyli może być albo podziwiane, albo znienawidzone, albo znajdować się gdzieś pomiędzy tymi skrajnościami. Dużo mniej przekonująco brzmi stwierdzenie, że w zasadzie nieznaną firmą (a dokładniej rzecz biorąc, znaną bardzo wąskiemu gronu interesariuszy) również może budzić tak skrajne i intensywne emocje. *Being known for something* i *generalized favorability* – są wymiarami zakładającymi osąd, ocenę. Zdaniem autorów, są one niezależne w tym sensie, że można cenić przedsiębiorstwo za określone wyniki (wysoką jakość, rentowność itd.) oraz za charakter (wiarygodność, rzetelność, odpowiedzialność), ale można również cenić firmę za jakość, ale jednocześnie nienawidzić za nieodpowiedzialność, lub od-

wrotnie – cenić np. za odpowiedzialność, ale mieć poważne zastrzeżenia do jakości produktów czy obsługi klientów. Z kolei *being known* i *being known for something* różnią się diametralnie. Znowu, jak w pierwszym przypadku, znana firma może być ceniona za jakość lub nienawidzona za fatalną obsługę czy wysokie ceny, ale dużo mniej przekonująca jest sytuacja nieznanego przedsiębiorstwa, która jest uwielbiana lub nienawidzona za określone wyniki lub zachowania. Znaczenie poszczególnych skrajnych obszarów na rys. 1 można zatem interpretować następująco: (1) firma znana, o słabej reputacji jakości i dobrej reputacji charakteru; (2) firma znana, o dobrej reputacji jakości i charakteru; (3) firma praktycznie nieznaną, o słabej reputacji jakości i dobrej reputacji charakteru; (4) firma nieznaną, o dobrej reputacji jakości i charakteru; (5) firma znana, o złej reputacji jakości i charakteru; (6) firma znana o dobrej reputacji jakości i złej reputacji charakteru; (7) firma nieznaną, o złej reputacji jakości i charakteru; (8) firma nieznaną o dobrej reputacji jakości i złej reputacji charakteru.

Analiza modelu zaproponowanego przez Langego i zespół nasywa dwa wnioski. Pierwszy to taki, że jego aplikacyjność jest niewielka z uwagi na trudność odczytywania poszczególnych wymiarów z modelu i pozycjonowania firmy w przestrzeni trójwymiarowej. Drugi dotyczy wątpliwości co do sensu rozpatrywania wymiaru *being known* jako formatu reputacji przedsiębiorstwa.

### 3. Problem rozgłosu jako wymiaru reputacji

Reputacja przedsiębiorstwa jest w literaturze przedmiotu traktowana jako zjawisko wielowymiarowe [Deephouse 2000; Pollock, Rindova 2003; Rindova et al. 2005]. Model reputacji przedsiębiorstwa (współ)autorstwa Langego przedstawia reputację jako konstrukt trójwymiarowy, obejmujący trzy perspektywy: *being known*, *being known for something* oraz *generalized favorability* [Lange, Lee, Dai 2011, s. 163]. Wydaje się jednak, że takie ujęcie nie przybliża badaczy do lepszego zrozumienia fenomenu reputacji (teoria) ani też nie pomaga menedżerom w skuteczniejszym nią zarządzaniu (praktyka). Zdaniem autorki główną słabością tego modelu jest uwzględnienie w nim wymiaru rozgłosu (*being known*) – wymiar ten nie jest bowiem *de facto* elementem reputacji. Za takim stanowiskiem przemawia kilka argumentów.

Po pierwsze, zgodnie z przytoczoną w pierwszej części artykułu, najczęściej pojawiającą się w literaturze przedmiotu definicją, reputacja powinna opierać się na ocenie, opiniowaniu, a więc na wartościowaniu finansowych, społecznych czy środowiskowych działań lub wyników firmy, tymczasem – co przyznają sami autorzy – wymiar *being known* jest pozbawiony aspektu wartościowania. Obserwatorzy lub interesariusze mają mniejszą lub większą świadomość firmy (znają ją), ale nie dokonują na jej temat żadnego osądu. Rozgłos jest raczej odrębnym konstruktem, oznacza stopień znajomości przedsiębiorstwa wśród interesariuszy, natomiast reputacja zawiera ocenę, czy jest ono dobre, czy złe, czy też znajduje się gdzieś pomiędzy tymi skrajnościami [Boyd, Bergh, Ketchen 2009, s. 6; Roberts, Dowling 2002]. Wynika to również z atrybutów reputacji, gdzie mowa jest o tym, że reputacja może być pozytywna lub negatywna, a takie ujęcie zakłada wartościowanie i ocenę

[Walker 2010]. Wynika stąd wniosek, że reputacja nie może być mierzona za pomocą wymiaru *being known*.

Po drugie, rozgłos jest skorelowany z jednym z pozostałych wymiarów, a mianowicie z *generalized favorability*, choć wartościowanie (walencja) tego wpływu nie jest tu do końca jasna (badania empiryczne przynoszą często sprzeczne wyniki). Wielu autorów uważa, że znajomość przedsiębiorstwa wśród interesariuszy (głównie klientów, społeczności lokalnej, mediów) ma pozytywny wpływ na uczucia względem niego i w rezultacie wzmacnia jego reputację – taki pogląd można określić stwierdzeniem *familiarity breeds favorability* (D.M. Cable i D.B. Turban, 2001; D.B. Bromley, 1993; G.R. Dowling, 1986, za: [Brooks, Highhouse 2006]). W rzeczywistości jednak dowody empiryczne okazują się niezwykle słabe lub wręcz przeczą istnieniu takiej zależności. Na przykład Fombrun i Shanley odkryli, że nadmierna obecność w mediach ma silny negatywny wpływ na reputację firmy, bez względu na to, czy *publicity* miało pozytywny (zdecydowanie częściej), czy negatywny (zdecydowanie rzadziej – zaledwie 13% opublikowanych tekstów) wydźwięk [Fombrun, Shanley 1990]. Wydaje się zrozumiałe, że aby posiadać reputację, firma musi być znana jakiemuś gronu interesariuszy, jednak badania pokazują, że szersza znajomość przedsiębiorstwa prowadzi raczej do większej ambiwalencji, czyli różnych, potencjalnie konfliktowych odczuć, aniżeli do jednoznacznie pozytywnej lub negatywnej oceny [Brooks et al. 2003; Brooks, Highhouse 2006]. Tak więc firmy mogą mieć zarówno dobre, jak i złe skojarzenia w umysłach interesariuszy, ale te bardziej znane będą wiązane z zarówno bardziej pozytywnymi, jak i bardziej negatywnymi skojarzeniami. W rezultacie, jeśli zapytać ludzi o najlepsze i najgorsze przedsiębiorstwa w danej branży, z reguły będą to te same firmy (N.A. Gardberg i C.J. Fombrun, 2002, za: [Brooks, Highhouse 2006]). Interesariusze są zatem skłonni przypisywać zarówno dobre, jak i złe cechy bardziej znanym firmom, w porównaniu z tymi mniej znanymi [Brooks, Highhouse 2006, s. 111]. Fombrun i van Riel podsumowali ten fakt, stwierdzając, że widzialność jest bronią obosieczną („*visibility is a double-edged sword*”) [Fombrun, van Riel 2004, s. 129]. Jeżeli wymiary *being known* oraz *generalized favorability* są skorelowane, nie mogą stanowić niezależnych wymiarów danego zjawiska.

Po trzecie, rozgłos jest raczej źródłem lub następstwem reputacji, a nie jej wymiarem. Boyd z zespołem, bazując na podejściu zasobowym (*resource based view* – RBV), które uważa reputację za niewidzialny zasób odkrywany przez splot wewnętrznych czynników i zewnętrznych percepcji, dowiedli, że widzialność odgrywa ważną rolę jako czynnik pośredniczący, objaśniający zależność pomiędzy reputacją a wynikami przedsiębiorstwa [Boyd, Bergh, Ketchen 2009]. Widzialność można zatem traktować jako efekt, rezultat reputacji. Znacznie bardziej jednak przekonujący i intuicyjnie prawdziwy wydaje się pogląd, że bycie znanym jest warunkiem, przesłanką reputacji. Jest oczywiste, że aby cieszyć się określoną reputacją, firma musi posiadać pewien stopień widzialności, świadomości w otoczeniu [Brooks, Highhouse, 2006, s. 106; Worcester 2009, s. 584]. 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 widocz-

na, rozpoznawalna. W marketingu widzialność (*visibless*) definiuje się jako wysoką świadomość istnienia firmy (*top-of-mind awareness*). Jest ona uznawana za jeden z kluczowych atrybutów charakteryzujących przedsiębiorstwa cieszące się najlepszą reputacją, obok odróżniania się od konkurentów (*distinctiveness*), autentyczności (*authenticity*), przejrzystości (*transparency*) oraz spójności między słowami a czynami (*consistency*) [Fombrun, van Riel 2004, s. 86]. Skoro rozgłos jest źródłem reputacji lub jej efektem, nie może być jednocześnie wymiarem reputacji.

Po czwarte, ograniczenie wymiarów reputacji do dwóch, a mianowicie *being known for something* oraz *generalized favorability*, jest zgodne z ujęciami proponowanymi przez wielu autorów [Hall 1992; Schwaiger 2004; de Castro, Lopez, Saez 2006; Love, Kraatz 2009; Staw, Epstein 2000; Deephouse, Carter 2005; Brammer, Pavelin 2006; Fischer, Reuber 2007], które pojawiały się niemal od początku badań nad tym zjawiskiem (choć zazwyczaj wymiary te były nieco inaczej nazywane). Na przykład Hall w swojej definicji łączył elementy kognitywne i afektywne, podkreślając, że reputacja przedsiębiorstwa składa się z wiedzy i emocji odczuwanych przez osoby, które się z nim stykają [Hall 1992]. Na jego koncepcji oparł się m.in. Schwaiger, definiując reputację jako konstrukt odnoszący się do postaw, w którym można wyróżnić elementy kognitywne i afektywne. Te pierwsze opisał jako oparte na procesach przetwarzania informacji i zaliczył do nich m.in. subiektywną wiedzę interesariuszy na temat firmy oraz ocenę jej atrybutów, nazywając je wymiarem „kompetencji”. Te drugie określił jako powiązane z odczuciami i emocjami, które odzwierciedlają stopień sympatii i szacunku odczuwanego wobec firmy, nazywając je wymiarem „sympatii” [Schwaiger 2004, s. 63]. Z kolei Love i Kraatz zaproponowali podział wymiarów reputacji na „charakter organizacyjny” oraz „techniczną skuteczność”, gdzie *organizational character* oznacza stopień wiarygodności oraz odpowiedzialności, jakimi cieszy się firma w oczach interesariuszy, natomiast *technical efficacy* odnosi się do zdolności dostarczania znakomych produktów oraz dobrych wyników finansowych [Love, Kraatz 2009, s. 316]. Zestawienie niektórych definicji reputacji przedsiębiorstwa opartych na wymiarach *being known for something* oraz *generalized favorability* przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Zestawienie definicji różnych autorów opartych na wymiarach *being known for something* oraz *generalized favorability*

Autor/autorzy	<i>Being known for something</i>	<i>Generalized favorability</i>
R. Hall [1992]	<i>cognitive components</i>	<i>affective components</i>
M. Schwaiger [2004]	<i>competence</i>	<i>sympathy</i>
G. de Castro, J. Lopez, P. Saez [2006]	<i>business reputation</i>	<i>social reputation</i>
E. Fischer, R. Reuber [2007]	<i>componential perspective</i>	<i>aggregated perspective</i>
D. Deephouse, S. Carter [2005]	<i>financial reputation</i>	<i>public reputation</i>
G. Love, M. Kraatz [2009]	<i>technical efficacy</i>	<i>organizational character</i>

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione argumenty przemawiają za odrzuceniem *being known* jako jednego z wymiarów reputacji. Nie przyczynia się on do pełniejszego rozumienia tego zjawiska i nie ułatwia ani jego badania, ani nim zarządzania. Generuje natomiast wiele dodatkowych wątpliwości i niejasności, tworząc kolejne obszary sporów i dyskusji w obszarze, w którym tak bardzo brakuje wspólnej platformy porozumienia co do fundamentalnych pojęć definicyjnych.

## Podsumowanie

Badacze zajmujący się reputacją przedsiębiorstwa są w większości zgodni co do tego, że opiera się ona na dokonywaniu oceny, osądu interesariuszy na temat finansowego, społecznego i środowiskowego wpływu firmy [Barnett, Jermier, Lafferty 2006]. Uważają również, że reputacja jest zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym. Najczęstszymi wymiarami, za pomocą których opisuje się ten konstrukt, są: widzialność (*being known/visibility*), fachowość (*being known for something/technical efficacy*) oraz sympatia (*generalized favorability*) [Lange, Lee, Dai 2009]. *Being known* oznacza obecność w zbiorowej świadomości, to, jak szeroko firma jest rozpoznawana, znana interesariuszom (*familiarity*) i na ile jest odróżniana od konkurentów. *Being known for something* opiera się na postrzeganej przewidywalności wyników przedsiębiorstwa oraz jego zachowań ważnych z punktu widzenia określonej grupy, czyli obrazuje stopień, w jakim interesariusze pozytywnie oceniają firmę w jakimś aspekcie. *Generalized favorability* jest ogólną oceną przychylności otoczenia, odzwierciedla stopień podziwu i szacunku wobec firmy, z tym że sąd ten jest oparty na zagregowanych wielorakich atrybutach przedsiębiorstwa, a nie na ocze-kiwaniach określonej grupy.

O ile dwa ostatnie wymiary nie budzą zastrzeżeń i pojawiają się w wielu prestiżowych publikacjach na temat reputacji, o tyle wymiar widzialności wydaje się co najmniej dyskusyjny. Można przedstawić szereg argumentów przemawiających za wykluczeniem tego wymiaru jako elementu reputacji przedsiębiorstwa. Przede wszystkim wymiar *being known* ma charakter niewartościujący, co jest niezgodne z przyjętym rozumieniem reputacji jako zbiorowej oceny, opinii na temat firmy. Ponadto wymiary *being known* oraz *generalized favorability* są ze sobą skorelowane, gdyż większa znajomość przedsiębiorstwa prowadzi do większej ambiwalencji, czyli różnych, potencjalnie konfliktowych odczuć, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych [Brooks et al. 2003]. Poza tym widzialność jest raczej warunkiem, przesłanką lub też następstwem reputacji, a nie jej wymiarem [Boyd, Bergh, Ketchen 2009; Fombrun, van Riel 2003]. Ujmowanie widzialności jako jednego z wymiarów reputacji nie przyczynia się zdaniem autorki do lepszego rozumienia tego fenomenu, a wręcz przeciwnie – stanowi problem zarówno dla teoretyków, wprowadzając dodatkowe wątpliwości i jeszcze bardziej gmatwając i tak skomplikowany obraz, jak i dla menedżerów, którzy uważają widzialność za pojęcie zbyt mało konkretne, a co za tym idzie, przedstawiające niewielką wartość dla praktyki zarządzania. W sytuacji dużego chaosu terminologicznego i różnorodności interpretacji reputacji przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu powinno się dążyć raczej do uściślenia i precyzowania rozumienia tego pojęcia,

a nie mnożenia wątpliwości poprzez chęć uchwycenia wszystkich znaczeń. Ograniczenie wymiarów reputacji do dwóch, a mianowicie *being known for something* oraz *generalized favorability* wydaje się całkowicie uzasadnione i wystarczające do jego definiowania, a ponadto zgodne z najbardziej powszechnym wśród badaczy rozumieniem reputacji jako opinii, sądu czy oceniania. Odrzucenie wymiaru *being known* powinno nieco wyklarować pojęcie tego, czym jest, a czym nie jest reputacja przedsiębiorstwa, przyczynić się do dojrzalszego rozumienia tego zjawiska i precyzyjniej ukierunkować przyszłe badania.

## Literatura

- Barnett M., Jermier J., Lafferty B., 2006, *Corporate reputation: The definitional landscape*, Corporate Reputation Review, vol. 9, no 1.
- Boyd B., Bergh D., Ketchen D., 2009, *Reconsidering the reputation – performance relationship: A resource-based view*, Journal of Management OnlineFirst, February 10.
- Brammer S., Pavelin S., 2006, *Corporate reputation and social performance: The importance of fit*, Journal of Management Studies, vol. 43, no 3.
- Brooks E., Highhouse S., 2006, *Familiarity Breeds Ambivalence*, Corporate Reputation Review, vol. 9, no 2.
- Brooks E., Highhouse S., Russel S., Mohr D., 2003, *Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword?*, Journal of Applied Psychology, vol. 88, no 5.
- Brown T., Dacin P., Pratt M., Whetten D., 2006, *Identity, intended image, construed image and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology*, Academy of Marketing Science Journal, Spring.
- de Castro G., Lopez J., Saez P., 2006, *Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation*, Journal of Business Ethics, vol. 63.
- Deephouse D., 2000, *Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories*, Journal of Management, 26(6).
- Deephouse D., Carter S., 2005, *An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation*, Journal of Management Studies, 42(2) March.
- Gray E., Balmer J., 1998, *Managing corporate image and corporate reputation*, Long Rang Planning, vol. 315.
- Hall R., 1992, *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal, vol. 13.
- Fischer E., Reuber R., 2007, *The good, the bad, and the unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, January.
- Fombrun Ch., 1996, *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston (Massachusetts).
- Fombrun Ch., Shanley M., 1990, *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, Academy of Management Journal, vol. 33.
- Fombrun Ch., van Riel C., 2004, *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*, Prentice Hall, New York.
- Lange D., Lee P., Dai Y., 2011, *Organizational reputation: A review*, Journal of Management, vol. 37, no. 1, January.
- Love G., Kraatz M., 2009, *Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation*, Academy of Management Journal 2009, vol. 52, no 2.



- Mahon J., 2002, *Corporate reputation. A research agenda using strategy and stakeholder literature*, Business Society, vol. 41.
- Pfarrer M., Pollock T., Rindova V., 2010, *A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions*, Academy of Management Journal, vol. 53, no 5.
- Pollock T., Rindova V., 2003, *Media legitimation effects in the market for initial public offerings*, Academy of Management Journal, vol. 46, no. 5,
- Rhee M., Haunschild P., 2006, *The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry*, Organization Science, vol. 17.
- Rhee M., Valdez M., 2009, *contextual factors surrounding reputation damage with potential implications for reputation repair*, Academy of Management Review, vol. 34, no 1.
- Rindova V., 1997, *Managing Reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputation*, Corporate Reputation Review, 1 (2).
- Rindova V., Petkova A, Kotha S., 2007, *Standing out: How new firms in emerging markets building reputation*, Strategic Organization, 5(1).
- Rindova V., Williamson J., Petkova A., Sever J., 2005, *Being good or being known*, Academy of Management Journal, vol. 48, no 6.
- Roberts P., Dowling G., 2002, *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, Strategic Management Journal, vol. 23.
- Schwaiger M., 2004, *Components and parameters of corporate reputation – an empirical study*, Schmalenbach Business Review, vol. 56.
- Staw B., Epstein L., 2000, *What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay*, Administrative Science Quarterly, vol. 45.
- Walker K., 2010, *A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement and theory*, Corporate Reputation Review, vol. 12, no 4.
- Worcester R., 2009, *Reflections on corporate reputation*, Management Decision, vol. 47, no 4.