PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Ewa Głuszek
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZAGROŻENIA DLA REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA W DOBIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Streszczenie: Kryzys gospodarczy zmusił większość polskich przedsiębiorstw do dramatycznej walki o przetrwanie i utrzymanie swojej pozycji rynkowej. Strategie kryzysowe przyjmowane na czas recesji polegały przeważnie na znaczącym ograniczaniu kosztów, poprzez zwolnienia pracowników, obniżki płac, redukcję wydatków na promocję rynkową oraz szkolenia. Tego typu działania mają jednak niekorzystny wpływ na reputację firmy, naruszają bowiem trzy podstawowe determinanty decydujące o dobrym wizerunku: postrzeganie oferty rynkowej, środowisko pracy oraz inicjatywy społeczne. W artykule przeanalizowano wymienione obszary pod kątem ich wpływu na proces tworzenia się reputacji przedsiębiorstwa, wskazano podstawowe zagrożenia dla wizerunku wynikające z działań antykryzysowych podejmowanych przez firmy w tych właśnie obszarach oraz zaproponowano alternatywne strategie, pozwalające minimalizować ich destrukcyjne skutki dla reputacji firmy.

Słowa kluczowe: kryzys gospodarczy, reputacja przedsiębiorstwa, działania antykryzysowe.

1. Wstęp

Kryzys ekonomiczny, jaki dotknął świat pod koniec 2008 r., dramatycznie zmienił warunki funkcjonowania większości polskich firm, ale jego skutki oceniane są bardzo różnie. Kryzys (z greckiego *crisis* – przesilenie) oznacza moment przełomowy, rozstrzygający, punkt zwrotny i może dotyczyć praktycznie wszystkich aspektów życia człowieka lub społeczeństwa [Smolski, Stadtmüller 1999, s. 73]. Kryzys ekonomiczny, polegający na gwałtownym zmniejszeniu aktywności gospodarczej (produkcji, inwestycji czy zatrudnienia), może – jak to wynika z definicji – być postrzegany jako przełom między kolejnymi fazami rozwoju, a więc ma swój cykl koniunkturalny.

Przeprowadzone w czerwcu 2009 r. badania wśród polskich przedsiębiorstw [http://wiadomosci.mediarun.pl/artykul/marketing,kryzys-szansa-na-lepsze,32618,2,1,1.html] pokazują, że Polska gospodarka wyraźnie zwolniła – nastąpił spadek produkcji przemysłowej, który okazał się większy, niż się spodziewano (licząc rok do roku, spadek wyniósł 4,6%). Wyniki badania przeprowadzonego przez firmę 4 Results wskazują jednoznacznie, że spośród dziesięciu firm sześć (63% przedsiębiorców)

odczuwa negatywne skutki kryzysu gospodarczego, ale nie oznacza to, że obecną sytuację można rozpatrywać jedynie jako zagrożenie dla ich funkcjonowania. Aż 26% badanych przedsiębiorców wskazało bowiem, że kryzys nie wywiera negatywnego wpływu na firmę (16%), ale wręcz ma pozytywne skutki (10%). Tak więc wiele firm w sytuacji kryzysowej dostrzega szansę na modyfikację i racjonalizację strategii zarządzania firmą.

W czasie recesji przedsiębiorstwa realizują dwie zasadnicze strategie. Pierwsza z nich, realizowana przez mniej więcej jedną firmę na cztery(23%), polega na zwiększaniu przychodów – przyjmują ją głównie firmy odczuwające pozytywne skutki kryzysu (42%) oraz, co może zaskakiwać, również część firm negatywnie odczuwających recesję (25%). Dominuje jednak strategia nastawiona na obniżanie kosztów działalności poprzez: zwolnienia pracowników (28%), obniżki płac (23%), redukcję kosztów marketingu i reklamy (34%) oraz szkoleń (30%) i PR (24%). Wszystkie te zmiany, dokonywane w sposób mniej lub bardziej przemyślany, mają niewątpliwie wpływ na reputację przedsiębiorstwa.

Dobra reputacja zawsze – także w warunkach rosnącej konkurencji i kryzysu gospodarczego – zwiększa szanse firmy na przetrwanie i rozwój. Reputacja jest bowiem nie tylko źródłem wyróżniania produktów, podstawą podejmowania wielu decyzji konsumenckich, wyboru dostawców czy pracodawców, lecz także rodzajem polisy ubezpieczeniowej, pozwalającej firmie łatwiej i szybciej odzyskać utraconą pozycję. Zasadne wydaje się zatem zwrócenie uwagi na te aspekty wprowadzanych na skutek kryzysu zmian, które mogą negatywnie odbić się na wizerunku przedsiębiorstwa, i wskazanie alternatywnych możliwości działania.

2. Determinanty reputacji

W naukach o zarządzaniu pojęcie reputacji jest definiowane odmiennie w poszczególnych szkołach, ale zwykle rozumie się przez nią opinię otoczenia na temat firmy, opartą na ocenie jej charakterystycznych cech, osiągnięć i zachowań. Aby odpowiedzieć na pytanie o skutki kryzysu gospodarczego dla reputacji firmy, należy najpierw ustalić, w jaki sposób można ten niematerialny zasób mierzyć. W literaturze można znaleźć opisy wielu czynników, które rzucają pewne światło na procesy formowania opinii o przedsiębiorstwach dokonywane przez ich interesariuszy (głównie klientów, inwestorów i kadrę menedżerską). Oceny oraz porównania wizerunków firm dokonuje się od wielu lat poprzez rankingi najbardziej podziwianych firm, układane na podstawie wywiadów z prezesami firm oraz analitykami giełdowymi. Do najbardziej znanych tego typu rankingów należy lista *500 America's Most Admired Corporations* magazynu „Fortune". Ewaluacja reputacji firm opiera się tam na ośmiu kryteriach: innowacyjności, kondycji finansowej, talentach pracowników, wykorzystaniu zasobów, wartości inwestycji długoterminowych, jakości zarządzania, odpowiedzialności społecznej oraz jakości produktów i usług. Najczęściej jednak w dyskusjach o determinantach reputacji przywoływana jest koncepcja

C. Fombruna, założyciela i prezesa Reputation Institute. Szerokie badania ankietowe prowadzone w kilku krajach przez Reputation Institute wraz z organizacją Harris Interactive w 2001 r. pozwoliły na ustalenie sześciu podstawowych kategorii różnych atrybutów, poprzez które ludzie oceniają działania firm. Są to mianowicie: atrakcyjność emocjonalna, produkty i usługi, środowisko pracy, odpowiedzialność społeczna, wizja i przywództwo oraz wyniki finansowe [Fombrun, Van Riel 2003, s. 52]. Na podstawie tych badań stworzono instrument, pozwalający całościowo mierzyć reputację, tzw. współczynnik reputacji – Reputation Quotient (RQ), będący wypadkową odpowiedzi, jakich interesariusze udzielają, oceniając przedsiębiorstwo w 20 standardowych pytaniach. Dotyczą one w szczególności:

– podziwu, szacunku i zaufania do firmy (atrakcyjność emocjonalna),
– jakości produktów, ich innowacyjności, rzetelności, relacji wartość–cena (produkty i usługi),
– jakości przywództwa, jasnej wizji przyszłości, szans rynkowych (wizja i przywództwo),
– oceny firmy jako miejsca pracy, kompetencji pracowników, sprawiedliwego wynagradzania (środowisko pracy),
– wsparcia dla inicjatyw społecznych, odpowiedzialności za środowisko naturalne, zaangażowania na rzecz społeczności lokalnej (odpowiedzialność społeczna),
– rentowności firmy, oceny ryzyka inwestycyjnego, perspektyw rozwoju, wyprzedzania konkurentów (wyniki finansowe).

W późniejszych bardziej szczegółowych analizach autorzy tej koncepcji doszli do wniosku, że czynnik pierwszy, czyli atrakcyjność emocjonalna, jest w istocie pochodną kolejnych trzech determinant, tj. oceny produktów, środowiska pracy oraz odpowiedzialności społecznej firmy, tak więc można przyjąć, że reputację tworzy pięć czynników.

W warunkach światowego kryzysu gospodarczego, istotnie pogarszającego warunki funkcjonowania wszystkich niemal branż, gdy większość przedsiębiorstw walczy o przetrwanie, troska o dobry wizerunek schodzi – co zrozumiałe – na dalszy plan, a uwagę menedżerów zaprzątają głównie cięcia kosztów i zachowanie płynności finansowej. Nie można jednak zapominać, że jest to również czas budowania fundamentów do nowego startu, gdyż kryzys przecież kiedyś się skończy, a firmy trzeba przygotować na czas powrotu dobrej koniunktury. Do determinant reputacji najbardziej narażonych na szwank w wyniku realizacji przez przedsiębiorstwa strategii ograniczania kosztów należą: niektóre aspekty oferty rynkowej, środowisko pracy, odpowiedzialność społeczna oraz kondycja finansowa.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi menedżerów na trzy spośród czterech wymienionych fundamentów reputacji firmy, które mogą najbardziej ucierpieć na skutek kryzysu gospodarczego, i wskazanie alternatywnych działań, które ratując pozycję rynkową firmy, nie pozbawiają jej jednocześnie tak cennego zasobu, jakim jest wypracowana przez wiele lat dobra reputacja.

3. Produkty i usługi

Kryzys gospodarczy oznacza dla większości przedsiębiorstw przede wszystkim intensywne poszukiwanie oszczędności i cięcia kosztów. Jednym z pierwszych obszarów, w których zwykle takich cięć się dokonuje, są wydatki na promocję rynkową, a więc instrumenty decydujące o postrzeganiu oferty rynkowej firmy i jej pozycjonowaniu wobec konkurentów.

Specjaliści z branży reklamowej szacują, że mimo odnotowanego wzrostu PKB o 1,7% firmy wydały na reklamę o prawie 7 mld zł mniej niż rok wcześniej, co spowodowało zmniejszenie się rynku reklamy w ubiegłym roku o 11-15% [http://wiadomosci.mediarun.pl/artykul/reklama,mozliwa-reklamowa-katastrofa,34813,2,1,1.html]. Było to wynikiem zmniejszania wydatków na promocję nawet w tych firmach, których sprzedaż rosła. Zachowania takie można przypisać w pewnej mierze panice spowodowanej gwałtowną zmianą kursu euro, która np. w międzynarodowych koncernach narzuciła gwałtowną potrzebę wprowadzania oszczędności. Gospodarcze spowolnienie, które przełożyło się na spadek wydatków na reklamę, osłabiło także polski rynek PR. W ubiegłym roku cały rynek usług *public relations* w Polsce był według spółki Liberty Group warty ok. 450 mln zł, to jest o 10% mniej niż rok wcześniej. Spadek ten jest jeszcze bardziej znaczący, jeżeli wziąć pod uwagę, że w 2008 r. rynek tego typu usług wzrósł rok do roku o 40%. Szacuje się, że w czasie trwania kryzysu ok. ¼ przedsiębiorstw zredukowała wydatki na PR. Firmy zmieniały też agencje PR na tańsze lub wręcz ograniczały się do korzystania wyłącznie ze swoich wewnętrznych działów *public relations*.

Wydaje się, że pospieszne i często zbyt nerwowe decyzje podejmowane w tej sprawie przez zarządy wielu firm są poważnym błędem i mogą zemścić się podczas odbudowywania pozycji rynkowej po powrocie koniunktury. Budowanie atrakcyjności emocjonalnej przedsiębiorstwa opiera się bowiem w dużej mierze na cechach produktów, a te coraz częściej akcentują korzyści pozaracjonalne. W takiej sytuacji przekaz informacyjno-perswazyjny kierowany do klienta i emocjonalny kontakt z nim nie może być zaniedbywany ani tym bardziej zawieszany.

Skuteczne budowanie reputacji w wymiarze atrakcyjności emocjonalnej 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 zachowaniach i komunikacji między nią a otoczeniem,
- przejrzystości (*transparency*) w podejmowanych działaniach i decyzjach,
- spójności (*consistency*) między słowami a czynami.

Drastyczne ograniczanie wydatków na promocję rynkową odbija się negatywnie na widoczności firmy i jej zdolności do odróżniania się od konkurentów.

Określona reputacja firmy rodzi się w wyniku oceny przez otoczenie podejmowanych przez nią działań i wysyłanych komunikatów, 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 im bardziej dane przedsiębiorstwo jest znane, tym lepiej jest oceniane [Fombrun, Van Riel 2003, s. 104]. Determinanty, które decydują o widoczności firmy, obejmują rozgłos społeczny (*public prominence*) i rynkowy (*market prominence*) [tamże, s. 111]. Rozgłos społeczny wiąże się z powszechną obecnością przedsiębiorstwa „na ulicy" (*street presence*), podkreślaniem swojego narodowego pochodzenia (*national heritage*) oraz częstą obecnością w mediach (*media presence*). Rozgłos rynkowy dotyczy posiadania portfela wartościowych marek, obecności na giełdzie oraz zaangażowania w inicjatywy społeczne (*Corporate Social Responsibility*).

Wielkość wydatków na reklamę kształtuje zarówno widoczność firmy na ulicy, jak i obecność w mediach. Jeśli chodzi o ekspozycję uliczną, w najlepszej sytuacji są przedsiębiorstwa działające poprzez rozległą sieć placówek, które „wychodzą" do społeczności lokalnych i mogą liczyć na niemal codzienne bezpośrednie kontakty z ich przedstawicielami. Nie bez powodu wśród najbardziej rozpoznawalnych przedsiębiorstw w różnych krajach świata są zawsze wymieniane duże sieci handlowe, firmy z sektora usług finansowych oraz telekomunikacyjnych [Fombrun, Van Riel 2003, s. 112]. Ale widoczność na ulicy to również billboardy reklamowe, tablice czy drogowskazy, na których eksponowane jest logo (lub logotyp) firmy i firmowe barwy, które z czasem w świadomości konsumentów zaczynają kojarzyć się z konkretnym przedsiębiorstwem. Zmniejszanie wydatków na komunikację rynkową może w tym przypadku oznaczać ograniczanie reklamy zewnętrznej oraz rezygnację z różnych działań z zakresu *public relations*, często odbywających się w przestrzeni publicznej, co ewidentnie zmniejsza widoczność przedsiębiorstwa, a w dłuższym okresie może osłabić jego reputację.

Wydaje się jednak, że dużo ważniejszą konsekwencją zmniejszania budżetu przeznaczonego na promocję jest obecność w mediach. Nie trzeba nikogo przekonywać, jak ogromna jest siła oddziaływania mediów na świadomość ludzi i opinię publiczną. Media poszerzają pole dotychczasowych doświadczeń ludzi, pomagają w utrwaleniu lub modyfikacji postrzeganych aspektów rzeczywistości, co może prowadzić do zmiany ich opinii, postaw, a nawet zachowań. Relacje z mediami są niezwykle istotne ze względu na to, że komunikacja jest jednym z podstawowych sposobów prezentowania otoczeniu swojej tożsamości, a więc i budowania wizerunku. Rozgłos społeczny warunkujący kreowanie pozytywnego wizerunku firmy wymaga dwóch aspektów obecności w mediach. Pierwszy to *publicity* zapewniające przedsiębiorstwu możliwość bezpłatnego rozpowszechniania informacji zwracających uwagę na firmę lub jej produkty, drugi to przekaz reklamowy zapewniający budowanie świadomości marki (produktów lub firmy) i związanych z nią pozytywnych skojarzeń. Tak więc z jednej strony media poprzez swoje komentarze tworzą,

interpretują i rozwijają wciąż nowe historie wpływające na sposób myślenia o przedsiębiorstwach, z drugiej poprzez obecne w nich reklamy firmy projektują atrakcyjne wyobrażenia (o sobie i swoich produktach) kierowane do konsumentów.

Badania dowodzą, że ludzie mają skłonność zauważać tylko te przedsiębiorstwa, o których się pisze w mediach, a w dodatku przypisują wyższe oceny reputacji tym firmom, które uzyskują korzystniejszy wskaźnik nagłośnienia [Fombrun, Van Riel 2003, s. 121]. Innymi słowy obecność w mediach gwarantuje większą widoczność firmy, co oznacza, że kontakty z mediami stają się niezwykle ważnym czynnikiem budowania pozytywnej reputacji. W tej sytuacji drastyczne ograniczanie budżetu promocyjnego, a zwłaszcza wydatków na *public relations* może zmniejszyć widzialność przedsiębiorstwa ze względu np. na rezygnację ze sponsorowania imprez kulturalnych lub sportowych, organizacji wystaw lub targów (budzących zwykle uwagę mediów i będących okazją do zamieszczenia informacji o firmie) czy nawet ze względu na obniżenie jakości notatek prasowych i zaniedbanie współpracy z dziennikarzami.

Drugi aspekt obecności w mediach dotyczy zamieszczanych w nich przekazów reklamowych, które pełnią wielorakie funkcje, od budowania świadomości (rozpoznawalności) marki, poprzez tworzenie pożądanych dla marki skojarzeń, sygnalizowanie wysokiej jakości produktów, aż po przekonywanie klientów do ich zakupu [Urbanek 2002, s. 96]. Niezależnie od zadań, jakie przekaz reklamowy ma do zrealizowania, umieszczane w nim nazwa firmy, jej logo, kolory i slogan (tzw. mantra marki) sprzyjają zwiększaniu widoczności przedsiębiorstwa w otoczeniu. W tej sytuacji cięcie przez firmy wydatków na reklamę spowodowane kryzysem gospodarczym oznacza obniżanie widoczności firmy.

Kolejnym niepożądanym skutkiem ograniczania budżetu na komunikację rynkową jest negatywny wpływ takich działań na inną istotną determinantę reputacji, a mianowicie wyróżnianie się. Różnicowanie oferty rynkowej w stosunku do konkurentów umożliwia uzyskanie wyższej ceny opartej na postrzeganej przez odbiorców zwiększonej wartości, ale jest również fundamentem budowania swego unikatowego wizerunku. Proces różnicowania polega na takim zaprojektowaniu zestawu znaczących różnic, który pozwala na jednoznaczne wyróżnienie oferty przedsiębiorstwa od ofert konkurentów [Kotler 1994, s. 282]. Świadome kształtowanie oferty rynkowej (a co za tym idzie, pozytywnego wizerunku) wymaga jednak podjęcia decyzji ile i które różnice będą na rynkach docelowych promowane, a więc tzw. pozycjonowania, które ma prowadzić do zajęcia wyraźnego, znaczącego miejsca w świadomości konsumentów [Kotler 1994, s. 286]. Pozycjonowanie może opierać się m.in. na atrybutach produktu, korzyściach, użytkowniku, jakości oraz cenie itp. Należy podkreślić, że proces pozycjonowania firmy i jej produktów, a zatem również jej wizerunku, powinien być starannie przemyślany i zarządzany, nie może być tu mowy o żadnym przypadku.

Przedsiębiorstwa, starając się wyróżnić swoim wizerunkiem, kreują w odpowiedni sposób swoją markę, pozwalającą identyfikować firmę i przypisywać jej

określone atrybuty. Sięgają wówczas zwykle do sloganów, unikalnych znaków handlowych i logo, oraz spersonalizowanych firmowych opowieści [Fombrun, Van Riel 2003, s. 138]. Proces zmierzający do starannie zaplanowanego wyróżniania się i pozycjonowania przedsiębiorstwa jest realizowany za pomocą wszystkich instrumentów promocji rynkowej, ale szczególna rola przypada tu znowu reklamie oraz *public relations*.

Ograniczanie wydatków na marketing i reklamę, jeśli nawet jest tylko czasowe, zmniejsza widoczność przedsiębiorstwa i jego wyróżnianie się na tle konkurentów. Przedsiębiorstwa pozbawiają się tym samym szansy na systematyczne i konsekwentne tworzenie swojego pozytywnego wizerunku, gdyż ten trzeba budować w sposób ciągły i z wykorzystaniem wszystkich dostępnych środków komunikacji. Wydaje się, że pewną alternatywą dla szukania oszczędności w postaci radykalnego cięcia wydatków na reklamę i PR jest ich racjonalizacja poprzez outsourcing tej funkcji do zewnętrznych agencji PR lub ewentualnie zmiana struktury „mieszanki promocyjnej", czyli inna proporcja rozdziału środków na reklamę, PR, sprzedaż osobistą i promocję sprzedaży. Redukcja wydatków na reklamę, która jest najdroższym instrumentem promocji rynkowej, powinna być zatem rekompensowana przez starannie zaplanowane działania z zakresu PR. Pozwoli to z jednej strony ograniczyć koszty, a z drugiej – zachować ciągłość komunikacji z otoczeniem.

4. Środowisko pracy

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na postrzeganie przedsiębiorstwa przez jego interesariuszy, a mogącym ucierpieć na skutek kryzysu, jest środowisko pracy, czyli ocena firmy jako pracodawcy: relacji z pracownikami, zasad wynagradzania, kompetencji pracowników itp. Znaczenie tego czynnika wynika po pierwsze z tego, że to właśnie od umiejętności i postaw pracowników zależą bezpośrednio inne ważne kryteria budujące wizerunek firmy, takie jak jakość wytwarzanych produktów czy jakość obsługi klientów. Po drugie, pracownicy będący bez wątpienia najważniejszym kibicem strategicznym firmy, przekazują do otoczenia zewnętrznego (świadomie lub nie) określony wizerunek pracodawcy, traktowany przez otoczenie jako najbardziej wiarygodny obraz firmy. Po trzecie, od nich zależą dobre (lub złe) stosunki firmy z pozostałymi kluczowymi kibicami – dostawcami, podwykonawcami, inwestorami itd., będące podstawą budowania pozytywnej reputacji na rynku.

Przyjmowana w czasie kryzysu przez większość przedsiębiorstw strategia cięcia kosztów, polegająca bardzo często na redukcji zatrudnienia i obniżaniu (lub, co gorsza, niewypłacaniu) płac, naraża ten wymiar reputacji na szczególne zagrożenie. Wynika to z tego, że w procesie kreowania pozytywnej reputacji pracownicy są „wizytówkami" przedsiębiorstwa, kreującymi i upowszechniającymi wizerunek firmy poprzez przekaz słowny na temat pracodawcy, ale również poprzez swoje zachowania, postawy i przekonania, jakie prezentują w kontaktach z klientami, dostawcami,

partnerami biznesowymi oraz członkami własnych rodzin. Zadaniem kierownictwa firmy powinno więc być takie kształtowanie relacji z załogą, aby wizerunek pracodawcy był w jej oczach jak najlepszy. Poza korzyściami o charakterze motywacyjnym czy integracyjnym pracownicy będą wówczas najbardziej wiarygodnymi i oddanymi ambasadorami firmy. Zadanie to wymaga od menedżerów przedsiębiorstwa czterech rodzajów działań: promowania zaufania, upełnomocniania, dobrej komunikacji oraz wzbudzania poczucia dumy [Fombrun 1996, s. 71].

Budowanie zaufania, będącego fundamentem dobrych relacji międzyludzkich, wymaga od kierownictwa przedsiębiorstwa przede wszystkim równego traktowania wszystkich pracowników oraz sprawiedliwego systemu oceniania, nagradzania i awansowania. Upełnomocnianie wyraża się w partnerskim traktowaniu pracowników i dopuszczaniu ich do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, mogącym przyjmować bardzo różne postaci – od opiniowania niektórych decyzji, przez prawo do wyrażania sprzeciwu, aż do rzeczywistego wpływu na kształt decyzji. Warunkiem zdobycia zaufania wśród załogi jest też dobry system komunikowania wewnątrz firmy, którego podstawą jest rzetelna informacja, przekazywana dwukierunkowo pomiędzy pracodawcą a pracownikiem oraz równy dostęp do informacji. Potrzeby komunikacyjne pracowników dotyczą nie tylko powierzonej im pracy, lecz także uzyskiwania systematycznej informacji o bieżących i długofalowych celach oraz misji i wizji firmy. Potrzeba dialogu ujawnia się ze szczególną ostrością właśnie w sytuacji kryzysu, kiedy to zgromadzony kapitał zaufania powinien procentować. Rzetelna wiedza przekazywana pracownikom, oprócz funkcji budowania wizerunku, zaspokaja również ich potrzeby przynależności i współodpowiedzialności za los przedsiębiorstwa [Budzyński 2003, s. 120]. Ważnym zadaniem jest też wzbudzanie w pracownikach poczucia dumy oraz emocjonalnego zaangażowania w pracę, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Można to robić poprzez uświadamianie pracownikom ważności wykonywanej przez nich pracy i przestrzeganie procedur mających na celu utrzymywanie wysokich standardów jakościowych. Ważne z punktu widzenia załogi jest również dbanie pracodawcy o bezpieczeństwo pracy i godne warunki jej wykonywania.

Dotychczasowe kryzysy pokazały, że redukcja zatrudnienia jest jednym ze standardowych i niestety najchętniej stosowanych sposobów ograniczania kosztów. Niestety, jest również najszybszym sposobem niszczenia reputacji firmy, nie tylko ze względu na negatywne opinie rozpowszechniane przez zwalnianych masowo pracowników, ale głównie ze względu na radykalne pogorszenie atmosfery pracy, konflikty i obniżenie morale pracowników, które na pewno nie sprzyja wydajnej pracy i dobrej obsłudze klientów.

Jak było do przewidzenia, również w czasie obecnego kryzysu wiele firm decydowało się na zmniejszanie zatrudnienia i płac. Z badań PKPP Lewiatan wynika, że aż połowa (dokładnie 52%) dużych przedsiębiorstw zmniejszyła w ubiegłym roku zatrudnienie, a ¼ (24%) obniżyła pracownikom wynagrodzenia [*Trudny rok*… 2010, s. XIV]. Drastycznie ograniczano też wydatki na szkolenia (30% firm). Jednocześ-

nie jednak dała się zauważyć pewna napawająca optymizmem zmiana podejścia do takiej praktyki. Pracodawcy – zdając sobie sprawę, że kryzys kiedyś minie, a także mając świadomość fatalnych skutków nieprzemyślanych zwolnień – starali się w czasie obecnego kryzysu jak najdłużej unikać większych redukcji zatrudnienia, traktując to rozwiązanie jak ostateczność. Potwierdzeniem takiej postawy pracodawców jest to, że w przeciwieństwie do poprzednich kryzysów nie odnotowano tym razem w gospodarce masowych zwolnień i skokowego wzrostu bezrobocia. Wielu pracodawców ratowało się innymi sposobami, aby nie zwalniać ludzi, najczęściej ograniczając tempo wzrostu płac lub obcinając czasowo zarobki oraz nie przyjmując nowych pracowników. Część firm czasowo zawieszała produkcję, wysyłała pracowników na urlopy oraz wprowadzała niezbędne zmiany w procesach produkcji, aby zmniejszyć koszty i zwiększyć wydajność. W małych firmach poziom zatrudnienia był jeszcze bardziej stabilny, co wynika częściowo ze specyfiki tej grupy przedsiębiorstw. W czasie koniunktury rekrutacja pracowników jest tam najwolniejsza, gdyż właściciele podejmują tego typu decyzje z dużym namysłem, ale w czasie kryzysu też najwolniej następują zwolnienia, ze względu na bliższe niż w dużych przedsiębiorstwach relacje międzyludzkie, solidarność, ale też świadomość pracodawców dotyczącą utraty atutu w postaci kadry mającej dobrą znajomość charakteru firmy i wzajemnego zaufania, które trzeba by budować kiedyś od początku [*Raport – Misie*… 2010, s. 44].

Nieuniknioną konsekwencją zwolnień i obniżania płac jest pogorszenie relacji między pracodawcami a pracownikami, ale 19% badanych przedsiębiorstw zauważa też zmianę nastrojów i pogorszenie relacji między samymi pracownikami. Reakcje pracowników na zmiany w firmie wprowadzane w czasie kryzysu obrazuje poniższe zestawienie:

– dobrowolne wydłużenie godzin pracy przez pracowników – 14%,
– zwiększenie napięcia między pracownikiem a przełożonym – 20%,
– zwiększenie napięcia między pracownikami – 19%,
– obawa o utratę miejsca pracy – 46%,
– mniejsze zrozumienie dla zmian – 9%,
– nie widzimy specjalnej różnicy – 27%,
– większe zrozumienie dla zmian – 56%.

Jednocześnie, jak pokazują wyniki badań, wdrażając zmiany związane z racjonalizacją zatrudnienia, firmy skłaniają się do metod, które w małym stopniu angażują pracowników, komunikacja jest znikoma lub nie występuje wcale, a pracownicy opierają się na nieformalnie zasłyszanych informacjach.

Z jednej strony zatem mamy do czynienia z praktykami, które broniąc szansy przetrwania firmy w trudnej sytuacji, starają się chronić bardzo ważny (nie tylko dla reputacji) obszar relacji z pracownikami poprzez unikanie masowych zwolnień, a z drugiej, wprowadzając niezbędne zmiany, popełniają wszystkie możliwe błędy, podkopujące wzajemne zaufanie i w efekcie tak czy inaczej pogarszające ten wizerunek. Chcąc chronić reputację przedsiębiorstwa, powinny nie tylko pamię-

tać o katastrofalnych skutkach nieodpowiedzialnie realizowanej strategii redukcji zatrudnienia, ale także wziąć pod uwagę konieczność przejrzystości wobec załogi podejmowanych w kryzysie działań, pełnej, uczciwej informacji i partnerskiego traktowania tych, którzy ponoszą największe ryzyko związane z utratą pracy.

5. Odpowiedzialność społeczna

Kolejną determinantą pozytywnej reputacji, która może ucierpieć na skutek realizacji strategii kryzysowych, jest społeczna odpowiedzialność biznesu. *Corporate Social Responsibility* (CSR) jest koncepcją, według której odpowiedzialność biznesu wykracza znacznie dalej poza przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania oraz decyzje przedsiębiorstwa dotyczące jego interesariuszy, mające na celu poprawę ich dobrobytu i ochronę środowiska naturalnego. Koncentruje się ona głównie na trzech obszarach, a mianowicie społeczności lokalnej, pracownikach oraz środowisku naturalnym.

Zaangażowanie w cele społeczne i bycie społecznie odpowiedzialnym jest postrzegane jako żywotny wskaźnik dobrej reputacji, stąd rosnąca popularność różnych kodeksów etycznych, przewodników dotyczących wymagań jawności (przejrzystości), raportowania i innych praktyk kontrolujących tą sferę biznesu. Według badań Deloitte & Touch z kwietnia 2002 r. aż 90% respondentów uważa CSR za kluczowe dla reputacji firmy i wartości jej marki [Rayner 2003, s. 40]. Społeczna odpowiedzialność biznesu coraz częściej jest postrzegana jako budowanie nowego fundamentu zaufania z klientami i opinią publiczną.

O znaczeniu działań, jakie przedsiębiorstwa podejmują w tym obszarze, świadczy to, że we wszystkich rankingach najbardziej cenionych firm świata (np. ranking *500 America's Most Admired Corporations* magazynu „Fortune") jednym z podstawowych kryteriów oceny jest właśnie społeczna odpowiedzialność firmy. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa poprawia relacje z jego kibicami, dlatego że ułatwia proces „identyfikacji", podczas którego podmioty otoczenia (osoby lub instytucje) dostrzegają wyraźny związek między własnym systemem wartości a przekonaniami na temat danej organizacji [Brammer, Pavelin 2004]. Inicjatywy społeczne podejmowane przez firmy dotyczą wprawdzie głównie trzech kibiców strategicznych, tj. społeczeństwa, pracowników, środowiska naturalnego, ale jak się okazuje mają istotne znaczenie dla większości pozostałych interesariuszy, a zwłaszcza klientów i inwestorów. Specyfika relacji między przedsiębiorstwem a społeczeństwem wynika poniekąd z tego, że wszyscy kibice są jednocześnie częścią społeczeństwa. Zatem przedsiębiorstwo, decydując się na odpowiedzialne społecznie zachowanie, kreuje swój pozytywny wizerunek nie tylko wśród społeczności lokalnej, grup interesu (ekologów) czy pracowników, lecz także pośród pozostałych kibiców strategicznych, którzy z uwagą obserwują te działania.

Kryzys gospodarczy, który zawsze jest testem dla zaangażowania firm w odpowiedzialność społeczną, i tym razem – jak było do przewidzenia – zweryfiko-

wał podejście wielu firm do CSR. Z powodu recesji wiele przedsiębiorstw musiało zrewidować swoje strategie biznesowe i przeformułować działania, w tym także te związane z inicjatywami społecznymi. W poszukiwaniu oszczędności dokonywano często znaczących cięć budżetów programów dotyczących środowiska, społeczności lokalnej czy miejsc pracy. Większość firm starała się jednak uniknąć całkowitej rezygnacji z tego typu programów i udało im się utrzymać dotychczasowe zaangażowanie. Były jednak bardzo ostrożne w zakresie tworzenia nowych programów i podejmowania zobowiązań w przyszłości [*Raport Odpowiedzialny Biznes*… 2009, s. 5].

Wydaje się, że rezygnacja części przedsiębiorstw z zaangażowania w inicjatywy z zakresu odpowiedzialności społecznej dowodzi braku rozumienia istoty CSR i traktowania tej dziedziny dość powierzchownie, jako domeny działań promocyjnych (PR), a nie przemyślanej strategii biznesowej mającej przynosić obustronne korzyści firmie i społeczeństwu. Współczesne myślenie o CSR akcentuje bowiem tzw. strategiczną odpowiedzialność społeczną, która określa inicjatywę zintegrowaną z całą działalnością firmy i oznacza szansę na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy poprzez podniesienie jakości życia społeczeństwa [Porter, Kramer 2007]. Te przedsiębiorstwa, które mimo recesji z determinacją kontynuowały inicjatywy CSR, udowodniły niejako, że są one dla nich integralnym elementem strategii biznesowej i pozycjonowania wobec konkurentów, przynoszącym pozytywne efekty również w czasach kryzysu. Były również i takie firmy, które mimo kryzysu decydowały się na opracowanie długofalowej strategii odpowiedzialności społecznej [*Raport Odpowiedzialny Biznes*… 2009, s. 6]. Optymistyczne jest to, że trzecia edycja Rankingu Odpowiedzialnych Firm (prowadzonego przez „Gazetę Prawną", PricewaterhouseCoopers, we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu i drem Bolesławem Rokiem) wskazała na istotny wzrost strategicznego podejścia do CSR (o 25% w stosunku do 2008 r.).

Przedsiębiorstwa zmuszone do rezygnacji lub drastycznego ograniczania wydatków na programy społeczne – co z pewnością negatywnie odbije się na ich reputacji – powinny zatem wziąć pod uwagę dwa kierunki działań. Pierwszy to rewizja dotychczasowej strategii CSR na taką, która miałaby charakter strategiczny, a więc pozwalający traktować takie inicjatywy jako długofalową inwestycję w podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, a drugi to skoncentrowanie się na jednym, ale bardzo ważnym aspekcie CSR, a mianowicie na relacjach z pracownikami.

W zakresie strategicznej odpowiedzialności biznesu istnieją zasadniczo dwie możliwości: modyfikowanie działań firmy w obrębie jej łańcucha wartości w taki sposób, by realizacja strategii przynosiła jednocześnie korzyści społeczeństwu, lub modyfikowanie (poprawianie) najistotniejszych obszarów otoczenia konkurencyjnego w taki sposób, by zdobywać nowe możliwości działania i pokonywać ograniczenia stojące na drodze rozwoju przedsiębiorstwa (zwana filantropią strategiczną) [Porter, Kramer 2007, s. 87]. Pierwszy sposób każe szukać pionierskich rozwiązań w zakresie oferty produktowej, która powinna znacząco wyróżniać się wśród konku-

rentów pod względem cech jakościowych czy elementów obsługi lepiej trafiających w oczekiwania klientów (np. samochody Toyoty z napędem hybrydowym). Drugi próbuje natomiast znaleźć takie kwestie społeczne, gdzie sukces społeczności lokalnej (czy ogólnie społeczeństwa) jest warunkowany sukcesem firmy i odwrotnie (np. akcja PZU „Stop piratom drogowym"). Największe korzyści dla społeczeństwa i firmy wynikają zwykle tam, gdzie daje się zintegrować obydwa te nurty – inwestycje w obszarze łańcucha wartości podnoszą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w otoczeniu, a inwestycje w to otoczenie umożliwiają ograniczenie barier rozwojowych związanych z łańcuchem wartości [Porter, Kramer 2007, s. 88]. W takim przypadku działania związane z CSR trudno jest w zasadzie oddzielić i odróżnić od typowej aktywności biznesowej.

Drugim, alternatywnym kierunkiem działań jest skupienie inicjatyw społecznych w obszarze budowania dobrego miejsca pracy, gdyż CSR to również odpowiedzialne podejście do pracowników. Badania dotyczące percepcji CSR dowodzą, że postrzeganie danej firmy jako społecznie odpowiedzialnej, a w domyśle: cieszącej się dobrą reputacją, zależy w dużej mierze od opinii, jaką wystawiają jej pracownicy. Zaufanie będące fundamentem prowadzenia działalności gospodarczej rodzi się właśnie wewnątrz przedsiębiorstwa, dzięki godnym warunkom pracy i płacy, otwartej komunikacji, możliwości partycypacji w decyzjach, poczuciu bezpieczeństwa itd. Na znaczenie tego aspektu wskazują wyniki badań prowadzonych w ramach projektu „Firma Dobrze Widziana" (realizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii i Business Centre Club), gdzie na pytanie o to, czym powinna się charakteryzować odpowiedzialna firma, 80% ankietowanych odpowiedziało „dobrze traktować/dbać o pracowników", a dopiero na dalszych miejscach znalazły się „oferowanie dobrej jakości towarów i usług" (62%) oraz „postępowanie zgodnie z prawem" (54%) [*Raport Odpowiedzialny Biznes*… 2009, s. 13]. Ocena przedsiębiorstwa poprzez pryzmat środowiska pracy, jakie stwarza zatrudnionym w nim ludziom, jest o tyle zrozumiała, że jest to doświadczenie najbliższe badanym. Ważność relacji z pracownikami dla tworzenia reputacji przedsiębiorstwa omówiono we wcześniejszej części artykułu, tutaj kwestia ta powraca w kontekście odpowiedzialności społecznej, co dowodzi, że jest to podstawa wszelkich działań wizerunkowych, wymagająca największej uwagi menedżerów.

6. Podsumowanie

Ogólnoświatowy kryzys gospodarczy zmusił większość polskich przedsiębiorstw do dramatycznej walki o przetrwanie i utrzymanie swojej pozycji rynkowej. Strategie kryzysowe przyjmowane na czas recesji polegały przeważnie na znaczącym ograniczaniu kosztów, przede wszystkim poprzez zwolnienia pracowników, obniżki płac, redukcję wydatków na promocję rynkową oraz szkolenia. Tego typu działania mają jednak niekorzystny wpływ na reputację firmy, naruszają bowiem trzy podstawowe determinanty decydujące o dobrym wizerunku: postrzeganie oferty rynkowej, śro-

dowisko pracy oraz inicjatywy społeczne. W artykule przeanalizowano wymienione obszary pod kątem ich wpływu na proces tworzenia się reputacji przedsiębiorstwa, wskazano podstawowe zagrożenia dla wizerunku wynikające z działań antykryzysowych podejmowanych przez firmy w tych właśnie obszarach oraz zaproponowano alternatywne strategie, pozwalające minimalizować ich destrukcyjne skutki dla reputacji firmy.

Analiza wpływu strategii kryzysowych na fundamenty decydujące o wizerunku przedsiębiorstwa pozwala wyciągnąć dwa wnioski. Po pierwsze, nie wszystkie działania antykryzysowe oznaczają jednakowo negatywne konsekwencje dla reputacji przedsiębiorstwa. Zmniejszanie wydatków na promocję rynkową, skutkujące zmniejszaniem widoczności firmy i jej zdolności do wyróżniania się wśród konkurentów, może w dłuższym okresie istotnie osłabić reputację firmy, ale nie spowoduje dramatycznego pogorszenia postrzegania jej przez otoczenie. Podobnie jest z zaangażowaniem przedsiębiorstwa w inicjatywy z zakresu odpowiedzialności społecznej – czasowe wycofanie się z tego typu aktywności nie spowoduje gwałtownej utraty dobrego wizerunku, ale całkowita rezygnacja może długofalowo zmniejszyć pozytywne odczucia wobec firmy.

Zupełnie inaczej należy jednak oceniać skutki strategii redukcji zatrudnienia i obniżania płac, zwłaszcza w sytuacji, gdy kadra kierownicza sama się nie ogranicza i nie ponosi solidarnie z pracownikami kosztów kryzysu. Środowisko pracy jest niezmiernie delikatną sferą funkcjonowania przedsiębiorstwa ze względu na złożoność i emocjonalny charakter stosunków międzyludzkich, wpisanych dodatkowo w wymogi określonej struktury organizacyjnej. W warunkach kryzysu gospodarczego obszar ten staje się często frontem dramatycznej walki o cięcia kosztów, jest więc niejako z definicji „próbą wody" dla procesu budowania reputacji. Niezdanie tego testu oznacza śmiertelne niebezpieczeństwo dla reputacji firmy. Zwolnienia pracowników, nawet jeśli nie mają charakteru masowego i są przeprowadzane w „dobrym stylu", tj. ze wsparciem materialnym, psychologicznym i organizacyjnym, nieuchronnie będą budzić negatywne emocje i rodzić konflikty, gdyż naruszają najbardziej podstawowe potrzeby bezpieczeństwa i przynależności. W konsekwencji działania takie zawsze będą pogarszać klimat pracy i morale tych, którzy zostają, zmuszają bowiem do refleksji, a co za tym idzie, do weryfikacji dotychczasowych wartości i przekonań głoszonych przez organizację.

Relacje z pracownikami są absolutnym fundamentem budowania dobrej reputacji przedsiębiorstwa, od tego zaczyna się mozolny i długotrwały proces zdobywania wzajemnego zaufania i szacunku. Niestety, jest też tym elementem, który najłatwiej i najszybciej ulega destrukcji, niszcząc przy tym opinię o firmie. Tym bardziej dziwi to, jak bardzo polskie przedsiębiorstwa zaniedbują ten obszar. Świadczą o tym pesymistyczne w swej wymowie wyniki badania dotyczącego postrzegania przedsiębiorców przez społeczeństwo (badanie zrealizowała na zlecenie „Rzeczpospolitej" GfK Polonia) przeprowadzone w listopadzie 2009 r. Otóż najrzadziej wskazywaną cechą przedsiębiorcy była w nich „troska o pracowników", którą zauważyło zaledwie 43% badanych.

Drugi wniosek, jaki nasuwa się po analizie działań antykryzysowych podejmowanych w polskich firmach i ich wizerunkowych konsekwencji, jest bardziej optymistyczny. Otóż czas kryzysu jest paradoksalnie dobrym momentem do rozpoczęcia na serio dialogu z pracownikami i może być niezłym początkiem prawdziwego partnerstwa. Wspólnie podzielana determinacja walki o przetrwanie firmy, solidarnie podejmowane wyrzeczenia, przejrzysta i uczciwa komunikacja i udzielany często w takich sytuacjach kredyt zaufania mogą stać się fundamentem głębszych więzi i zaprocentować w przyszłości zaangażowaną i lojalną załogą, zdolną podjąć konkurencyjne wyzwania po zakończeniu recesji.

Literatura

Brammer S., Pavelin S., *Building a good reputation*, „European Management Journal" 2004, Vol. 22, No. 6.

Budzyński W., *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003.

Fombrun C., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Fombrun C., Van Riel C., *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, New York 2003.

http://wiadomosci.mediarun.pl/artykul/marketing,kryzys-szansa-na-lepsze,32618,2,1,1.html.

http://wiadomosci.mediarun.pl/artykul/reklama,mozliwa-reklamowa-katastrofa,34813,2,1,1.html.

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Prentice Hall, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

Porter M., Kramer M., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska", czerwiec 2007.

Raport – Misie nie dają się, „Polityka" nr 13, 27.03.2010.

Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.

Rayner J., *Managing Reputational Risk*, Wiley & Sons, Chichester 2003.

Smolski R., Stadtmüller E.H., *Słownik encyklopedyczny. Edukacja obywatelska*, Wydawnictwo Europa, Wrocław 1999.

Trudny rok, dobry wynik, „Polityka" nr 19, 8.05 2010.

Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.

DANGERS FOR ENTERPRISES' REPUTATION DURING THE ECONOMIC CRISIS

Summary: Many Polish enterprises found themselves in a fix during the crisis. Their strategies were based on cost-cutting by firing employees, lowering salaries, cutting off promotion expenditures etc. However, such actions may have fatal influence on corporate reputations.