

WSTĘP

Henry Ford powiedział kiedyś: „Nie możesz zbudować reputacji na tym, co zamierzasz zrobić”. Z kolei Warren Buffet stwierdził: „Jeżeli stracisz dolary firmy z powodu złych decyzji, zrozumieć to. Jeśli zniszczysz jej reputację, będę bezwzględny”. Obydwaj mieli rację. Reputacja odzwierciedla rzeczywiste działania przedsiębiorstwa i ma dla niego kluczowe znaczenie, wiąże się bowiem z zaufaniem, jakim firma obdarzana jest przez klientów, pracowników, inwestorów i inne grupy, od których zależy jej pomyślny rozwój. Utrata zaufania uderza w podstawy funkcjonowania przedsiębiorstwa – dowodzi tego choćby przykład Merrill Lynch, który był jedną z licznych firm łączonych ze skandalami finansowymi, jakie skupiły uwagę opinii publicznej na początku wieku. Reputacja tej instytucji została zrujnowana – podczas badań jeden z respondentów stwierdził: „Według mnie Merrill Lynch pod względem etycznym znajduje się na równi z Las Vegas i mafią¹”. Spółka tamten kryzys przetrwała, jednak już kolejny, prowadzący do ponownej utraty zaufania klientów oraz inwestorów, zakończył się wymuszonym przez przedstawicieli amerykańskiej administracji „ratunkowym” przejściem Merrill Lynch w 2009 roku przez Bank of America.

Znaczenie reputacji rośnie, choć jej utrzymanie staje się coraz trudniejsze. Opinia publiczna oczekuje od przedsiębiorstw więcej niż kiedykolwiek wcześniej. Połowa Amerykanów twierdzi, że przedsiębiorstwa – oprócz osiągnięcia zysków – mają powinności wobec swoich pracowników i klientów, blisko połowa uważa, że firmy powinny również pomagać w rozwiązywaniu globalnych problemów, takich jak ubóstwo, głód i choroby, a tylko 3% spośród nich sądzi, że przedsiębiorstwa są odpowiedzialne jedynie za wypracowywanie zysków². Jednocześnie zarówno media,

¹ R.J. Alsop, *Corporate reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation*, „Journal of Business Strategy” 2004, vol. 25, nr 6.

² *The 9th Annual RQ: Reputations of the 60 Most Visible Companies. A Survey of the U.S. General Public*, Harris Interactive, luty–marzec 2008.

jak i opinia publiczna stają się coraz bardziej krytyczne wobec przedsiębiorstw i coraz mniej im ufają. Przedstawione w książce przykłady takich firm, jak Johnson & Johnson³, Google, Southwest Airlines, Starbucks czy FedEx Corp., pokazują, w jaki sposób można mimo tak trudnych warunków budować swoją reputację. Z drugiej strony przykłady Arthura Andersena i Enronu dowodzą, jak łatwo reputację tę stracić, szczególnie gdy, jak w przypadku Enronu, od początku tworzona ona była głównie poprzez wykorzystanie reputacji innych podmiotów.

Zarządzanie reputacją to przede wszystkim zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa, kształtowanie nie obrazu firmy, ale jej rzeczywistych cech. Przedsiębiorstwa o dobrej reputacji, mimo dzielących je różnic, łączy wiele podobieństw. Mają jasno określony zbiór wartości, którymi kierują się w swoich działaniach i są konsekwentne w ich przestrzeganiu. Zazwyczaj posiadają silną, wyróżniającą markę, oferują wysokiej jakości produkty i usługi, postępują w sposób społecznie odpowiedzialny i przynoszą zyski. Są znane, lubiane i szanowane. Niezależnie od tego, czy wyróżniają się jak Apple i Google innowacyjnością, jak Johnson & Johnson troskliwością i odpowiedzialnością, czy też jak Starbucks i Disney dostarczaniem unikalnych doświadczeń, zawsze wyróżniająca je cecha jest autentyczna – silnie zakorzeniona w kulturze przedsiębiorstwa.

Firmy o dobrej reputacji nie zaniedbują też komunikacji. Stopniowo przechodzą w niej od jednostronnego przekazu do dialogu pozwalającego lepiej zrozumieć otoczenie i zaangażować występujące w nim grupy w działania przedsiębiorstwa. Rozbudowując różne płaszczyzny dialogu, jak czyni to np. Marks & Spencer, firmy o dobrej reputacji skutecznie łączą komunikację dotyczącą ich podstawowej działalności z komunikacją dotyczącą prowadzonej przez nie polityki społecznej odpowiedzialności. W komunikacji dbają o spójność i nieskładanie obietnic, które nie znalazłyby pokrycia w rzeczywistych działaniach przedsiębiorstwa.

Budowanie reputacji wymaga czasu i angażuje cenne zasoby firmy. W sposób naturalny pojawia się więc często zadawane przez menedżerów pytanie: ale czy to się opłaca? Przedstawione w książce przykłady i wyniki badań dowodzą, że tak. Przedsiębiorstwa o dobrej reputacji cieszą się poparciem klientów, chętniej nabywających ich produkty czy korzystających z ich usług. Przedsiębiorstwa takie mogą liczyć także na większą lojalność klientów i rekomendacje z ich strony. Dobra reputacja pomaga pozyskiwać wartościowych pracowników i sprawia, że są oni bardziej zaangażowani, podnosi także atrakcyjność przedsiębiorstwa w oczach obecnych i potencjalnych kontrahentów, pozwala utrzymywać poparcie społeczności

³ Problemy reputacyjne polskiego oddziału Johnson & Johnson nie wpłynęły na reputację przedsiębiorstwa jako całości. Pokazują one jednak, jak trudno jest dużej międzynarodowej korporacji zachować pełną spójność i sprawiać, aby wszyscy pracownicy kierowali się w swoich decyzjach wartościami, na których oparta jest kultura przedsiębiorstwa.

i powstrzymuje je od niekorzystnych dla firmy działań. W efekcie przedsiębiorstwa posiadające dobrą reputację mają silniejszą pozycję rynkową i osiągają lepsze wyniki finansowe. Inwestowanie w reputację jest zatem bez wątpienia opłacalne.

Mimo swojego znaczenia problematyka reputacji przedsiębiorstwa nie była dotychczas w Polsce szerzej prezentowana. Niniejsza książka jest pierwszą tego typu pozycją obecną na rynku, w całości poświęconą reputacji firmy. Przedstawiono w niej przykłady polskich i zagranicznych przedsiębiorstw skutecznie zarządzających swoją reputacją, która stała się źródłem ich trwałej przewagi konkurencyjnej.

Celem książki jest zaproponowanie podejścia stawiającego reputację w centrum strategii przedsiębiorstwa, dlatego rozpoczyna się ona od analizy trendów prowadzących do wzrostu znaczenia reputacji i uzasadniających coraz większe zainteresowanie, jakim wśród menedżerów największych światowych firm cieszy się zarządzanie reputacją. Reputacja jest często mylona z tożsamością i wizerunkiem. Aby dobrze zrozumieć różnice dzielące te pojęcia oraz zachodzące między nimi związki, przedstawiono ewolucję, jaka dokonała się w myśleniu o tożsamości i jej wpływie na wizerunek i reputację. Poszukując źródeł reputacji, zidentyfikowano cechy przedsiębiorstwa uznawane przez badaczy za odgrywające najistotniejszą rolę w jej kształtowaniu. Firmy odznaczające się tymi właśnie cechami charakteryzuje najlepsza reputacja. Znajomość jej korzeni pozwoliła na stworzenie modelu zarządzania reputacją w przedsiębiorstwie. W ramach modelu postawiono cztery zasadnicze pytania dotyczące tożsamości przedsiębiorstwa, podejmowanych przez nie działań, jego interesariuszy i sposobów komunikowania się z nimi. Odpowiedzi na te pytania stanowią podstawę formułowania strategii zarządzania reputacją. Biorąc pod uwagę, że zarządzać można tylko tym, co daje się mierzyć, przedstawiono także podstawowe metody pomiaru reputacji oraz wyniki badań poświęconych podejściu do jej pomiaru w różnych krajach. Książkę zamyka prezentacja badań dotyczących wpływu reputacji na wyniki i wartość przedsiębiorstwa.

Autor pragnie podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do powstania i wydania tej książki oraz od początku wierzyli w jej sukces.

Bibliografia

- Alsop R.J., *Corporate reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation*, „Journal of Business Strategy” 2004, vol. 25, nr 6
The 9th Annual RQ: Reputations of the 60 Most Visible Companies. A Survey of the U.S. General Public, Harris Interactive, luty–marzec 2008