

Reputacja firmy – nowe wyzwanie managera

Antoni Mielniczuk, Ralf Langen

Co spędza sen z powiek managerom? Przez lata odpowiedzią były takie tematy jak: strategia, innowacja, globalizacja i rozwój technologii. Ale ostatnio pojawiło się coś nowego. Reputacja firm stała się głównym czynnikiem wpływającym na życie biznesu. Przykuła uwagę wielu dyrektorów zarządzających i na stałe wpisała się w plan działań liderów firm. Istota tego zagadnienia nie jest podyktowana modą kreowaną przez doradców. Wzrost popularności reputacji firm wiąże się z etycznym wymiarem prowadzenia biznesu, zwłaszcza na skalę globalną. Problem reputacji pojawił się wraz z serią skandali związanych z Enronem, Andersonem, Worldcomem, Parmalatem, Citigroup i innymi kryzysami korporacyjnymi. Od tego czasu szczególny nacisk położono na zaufanie, odpowiedzialność, uczciwość, które w rezultacie składają się na reputację firmy. Ponadto, zagadnienie reputacji wiąże się z rosnącym wpływem na decyzje podejmowane przez konsumentów. Dzisiejszy konsument oczekuje, nie tylko prostych przekazów na temat reklamowanego towaru, ale głębszych wartości związanych z firmą takich jak, historia, tradycja, sposób patrzenia na świat, które decydują o wyborze danego produktu.

„Voice of the Leaders Survey” z ostatniego Światowego Forum Ekonomicznego pokazuje świeże spojrzenie na zagadnienie reputacji. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami tylko jakość produktów i usług jest istotniejsza, jeśli chodzi o sukces korporacyjny. 59 proc. respondentów uznało, że marka firmy i jej reputacja to więcej niż 40 proc. jej wartości na rynku.

Reputacja, więc jest dziś oczkiem w głowie całej kadry zarządzającej, która wciąż szuka najlepszych sposobów na zarządzanie. Ważne by zarządzanie reputacją opierało się na rzetelnym monitorowaniu i pomiarze, jako że tylko to, co da się zmierzyć, może być skutecznie zarządzane.

Manfred Schwaiger, niemiecki profesor ekonomii i zarządzania przedsiębiorstwem, podsumował ten popularny ostatnio w świecie korporacyjnym trend „*W ostatnich latach gwałtownie wzrosło znaczenie i wpływ środków niematerialnych oraz reputacji korporacyjnej. Aby stworzyć sprawne mechanizmy obronne przed konkurencją, wzmocnić*

przywiązanie klientów, a tym samym konkurencyjność przedsiębiorstwa, znaczenie środków niematerialnych jest ogromne. Skuteczne ich kreowanie i wykorzystywanie pozwala firmom kształtować i wpływać na rynki zamiast biernie się do nich dopasowywać” [...] Można stwierdzić, że zarówno społeczność naukowców, jaki i większość praktyków uznaje reputację firmy za jeden ze środków niematerialnych, niezwykle rzadkich, cennych, a przede wszystkim trudnych do naśladowania. Stąd właśnie reputacja jest najlepszym elementem strategicznym przewagi konkurencyjnej”.

Jak mierzyć, analizować i zarządzać reputacją?

Aby w pełni wykorzystać ten bezcenny środek niematerialny, firmy i inne organizacje muszą mieć pod ręką solidny, naukowo poparty, a zarazem praktyczny proces zarządzania reputacją. Gdzie należy go szukać?

Naturalnymi kandydatami są osoby zajmujące się komunikacją w firmie. Niezależnie od wszystkiego to właśnie te osoby mają podstawowe kompetencje, by zajmować się reputacją. Ponieważ właśnie w zakresie ich kompetencji podejmowane są działania typu: zarządzanie ryzykiem, marketing, zarządzanie marką i tożsamością korporacyjną na równi z kreowaniem wizerunku osób zarządzających przedsiębiorstwem. Są to kluczowe elementy tworzenia reputacji. Wiele spośród tych właśnie osób brało udział w Badaniach Reputacji przeprowadzonych przez amerykańskiego guru w tej dziedzinie, profesora Charles Fombruna.

Niestety badania te i rankingi nie dostarczają uporządkowanego schematu do przeprowadzenia systematycznych pomiarów, monitorowania i zrozumienia dynamiki reputacji. Nie prowadzą one do systemu zarządzania reputacją, który byłby spójny z zasadami współczesnego zarządzania i sprostał standardom korporacyjnego planowania.

PLEON, europejska firma doradcza z zakresu komunikacji, wraz z Uniwersytetem w Zurychu w ramach Europejskiego Centrum Studiów nad Reputacją określił taki schemat. Dzięki niemu stało się możliwe analizowanie i stałe monitorowanie najważniejszych elementów budowy reputacji w różnych sektorach przemysłowych i publicznych. W badaniach nad reputacją ujęte zostały badania udziałowców, aby dowiedzieć się, w jaki sposób spostrzegają oni aktualną reputację firm i w jaki sposób identyfikują kluczowe czynniki zarządzania reputacją.

Analiza dynamiki reputacji

Rezultaty badań, jakie przeprowadził PLEON w ostatnich latach, dostarczyły unikalnego spojrzenia na rozwój zagadnień i problemów mających wpływ na całościową reputację wybranych firm, ich zarządu i sektora przemysłowego.

Cała zdobyta wiedza dostarczyła doskonałej podstawy dla stworzenia strategii zarządzania reputacją. I tym samym udzieliła odpowiedzi na niektóre kluczowe pytania dotyczące tego zagadnienia:

- Jak przedstawia się reputacja firmy w porównaniu do konkurencji, do ogólnego wizerunku sektora, w odniesieniu do pokrewnych gałęzi przemysłu? Badania nad reputacją umożliwiły stworzenie Indeksu Reputacyjnego „Reputation Index”. Jest to zestawienie

reputacji określonych firm w oparciu o ich konkurencję, reputację ich sektora i danych o pokrewnych markach.

- Co kształtuje reputację firmy? Analizując proces kształtowania się reputacji firmy należy wziąć pod uwagę jej aspekty ekonomiczne i społeczne, uwzględnić rolę managerów wyższego szczebla i zarządu, ocenić wpływ, jaki mają na nią określone zagadnienia, oraz ustalić czynniki charakterystyczne dla danego klienta.

Jak się okazuje, krótkoterminowe relacje z mediami to jedna z sił napędowych reputacji. W analizie dynamiki reputacji PLEOU pod uwagę brani są gracze i grupy nacisku odpowiedzialne za pewne kwestie związane z ogólnie rozumianą reputacją firmy oraz pełne badania obejmujące analizę wsteczną dotyczącą reputacji firmy przez ostatnie 12 miesięcy. Bazując na danych z takiego okresu można przejść do stałego monitorowania reputacji przedsiębiorstwa.

Na koniec omawiane są raporty kwartalne, przez które relacjonowana jest sytuacja klientów.

Raporty te odpowiadają na następujące pytania:

- jakie czynniki wpływają na stabilizowanie reputacji? Jakie są czynniki ryzyka? W którym miejscu klient ma przewagę konkurencyjną, a gdzie pojawiają się nowe możliwości?
- co wyróżnia naszą reputację w kontekście market to market i biznes to biznes?
- kto odpowiada za kwestie strategiczne?
- na ile jesteśmy w stanie zidentyfikować istniejące trendy i przewidzieć skuteczne scenariusze działań na przyszłość?