

Cezary Andrzejczyk  
Senior Account Executive  
Ciszewski Financial Communications

## Zarządzanie reputacją w branży finansowej

Fundamentalnym warunkiem sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa jest uzyskanie w dłuższym okresie czasu określonej przewagi konkurencyjnej, którą należy rozumieć jako wyższy poziom osiągnięć w stosunku do konkurencji. Podstawę budowy przewagi konkurencyjnej powinny stanowić takie zasoby organizacji, które są niespotykane, trudne do powielenia, czy nawet niezastępowalne, a jednocześnie zgodne z regułami gry rynkowej.

W ostatnim artykule pisałem o tym, że jednym z takich niematerialnych zasobów jest reputacja organizacji. Dla każdej organizacji reputacja jest jednym z najcenniejszych aktywów, gdyż jest ściśle powiązana z zaufaniem, jakim te instytucje obdarzane są przez klientów, pracowników, inwestorów i inne grupy interesariuszy. Pozytywna reputacja stanowi narzędzie rozwoju i bezpieczeństwa ekonomicznego firmy oraz barierę ochronną w momentach kryzysowych.

Na reputację każdej organizacji składa się jej wizerunek i tożsamość. Tożsamość organizacji jest czymś wewnętrznym, natomiast wizerunek - zewnętrznym. Tożsamością można nazwać zespół cech, które znacząco odróżniają daną firmę od innych, zwłaszcza konkurencyjnych podmiotów. Tożsamość organizacji to jej cele, przekazy i formy działania, które komunikuje otoczeniu wewnętrznemu i zewnętrznemu. Wizerunek natomiast jest, mówiąc najprościej, wyobrażeniem, jakie otoczenie ma o firmie. Pożądanym rezultatem właściwych oraz spójnych ze strategią i wizją firmy działań budujących tożsamość, kreujących wizerunek i w efekcie reputację, powinno być zajęcie określonej pozycji na rynku.

Gdy mówimy o zarządzaniu reputacją - zwłaszcza w branży finansowej, która charakteryzuje się wielką zmiennością - należy podkreślić, że najczęstszym błędem jest upowszechnianie poglądu, iż reputacja jest wyłącznie kwestią komunikacji. Nic bardziej mylnego. Reputacja, która ma trwać i przynosić korzyści w długim okresie, musi być oparta na konkretnych działaniach.

Nieustanne zmiany zachodzące na rynku, szczególnie w sektorze usług finansowych, zmuszają firmy do aktywnego zarządzania swoją reputacją, co wymaga nakładów finansowych i organizacyjnych, ale przede wszystkim konsekwencji. Przykładów skutecznych, ale też nieudolnych modeli zarządzania reputacją w instytucjach finansowych nie brakuje. W ostatnich miesiącach, zarówno na polskim, jak i zagranicznych rynkach, mogliśmy obserwować proces nagłej lub stopniowej utraty reputacji takich instytucji jak Lehman Brothers, AIG, Bearn Stearns czy mBank. Z drugiej strony wiele instytucji zdołało utrzymać swoją reputację lub przynajmniej nie doprowadzić do jej znaczącego uszczerbku. Wystarczy

wspomnieć o brytyjskim gigancie HSBC Holdings, francuskiej grupie BNP Paribas, skandynawskiej Nordei czy polskim BZ WBK, aby stwierdzić, że dzięki konsekwentnemu i rozsądnemu podejściu do zarządzania reputacją, można wiele osiągnąć, nawet w tak trudnym okresie, z jakim mieliśmy do czynienia w ciągu ostatnich dwóch lat.

W ciekawy sposób podchodzi do zarządzania reputacją dr Mark Eisenegger z Uniwersytetu w Zurychu. Wyróżnia on trzy wymiary zarządzania reputacją: wymiar funkcjonalny, gdzie istotą jest realizacja długofalowych celów organizacji, wymiar społeczny, w którym należy skoncentrować się na obserwacji społecznych i etycznych trendów oraz wymiar emocjonalny, gdzie kluczem jest zdecydowane wyróżnienie się od konkurencji, oparte na stworzeniu więzi z otoczeniem.

Należy pamiętać, że reputacja jest odzwierciedleniem stosunku zewnętrznych i wewnętrznych odbiorców do danej organizacji, dlatego aby stała się ona rzeczywistą korzyścią warunkującą sukces biznesowy, warto skupić się na umiejętnym zarządzaniu wieloma czynnikami, które ją kształtują. Zarządzanie reputacją stało się jednym

z podstawowych wyznaczników budowania strategii przedsiębiorstwa.

Można wyróżnić cztery podstawowe cele zarządzania reputacją organizacji:

1. Tworzenie tożsamości organizacji
2. Kształtowanie korzystnego wizerunku firmy
3. Zwiększenie akceptacji i zaufania ze strony interesariuszy
4. Uzyskanie pozytywnej oceny w środkach masowego przekazu

Zintegrowany system planowania działań w zakresie zarządzania reputacją firmy obejmuje kilka zasadniczych etapów:

- diagnozę sytuacji wyjściowej uwzględniającą pozycję konkurencyjną firmy w różnych grupach jej odbiorców, a także silne i słabe strony wizerunku firmy;
- plan strategiczny określający wizerunek, jaki firma chce stworzyć w kluczowych grupach jej otoczenia;

- program działań operacyjnych precyzyjnie wskazujący, jakie działania muszą zostać podjęte, aby zrealizować założoną strategię;
- opracowanie budżetu, który zapewni realizację działań wynikających z planu operacyjnego

Warto pamiętać, że efektywne zarządzanie reputacją polega na świadomej, systematycznej i długofalowej realizacji działań umożliwiających przede wszystkim wyróżnienie organizacji wśród konkurencji, ale również zdefiniowanie wartości i pozycji firmy na rynku oraz aktywizację i integrację pracowników do realizacji wspólnej wizji i celów firmy. Można powiedzieć, że reputacja jest więzią psychologiczną i opiera się na czymś więcej niż samej jakości produktu, działaniach marketingowych i powierzchownym wizerunku firmy, a jednym z najistotniejszych zadań reputacji jest pozyskanie akceptacji dla przyszłych przedsięwzięć firmy.