

Gabriela Roszyk-Kowalska

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

REPUTACJA JAKO KLUCZOWA KOMPETENCJA PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

W przedsiębiorstwie kluczowe kompetencje oparte są na dwóch filarach, tzn. jego zasobach oraz kompetencjach. Zasoby tworzone są przez aktywa przedsiębiorstwa. Część z nich jest wypadkową wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 35]. Pozostałe służą jako narzędzia umożliwiające lub ułatwiające wykorzystanie tej wiedzy w przedsiębiorstwie. Charakterystyka tych zasobów ewoluuje w rezultacie tzw. organizacyjnego uczenia się przez przedsiębiorstwo. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, nazywane przez G. Hamela i C.K. Prahalada kluczowymi cechami konkurencyjności, są podstawą nurtu, który zwrócił uwagę badaczy na początku lat dziewięćdziesiątych, stopniowo wypierając klasyczną strategię produktu [Sveiby 2001, s. 2]. Filozofia ta jest jednak obecna w literaturze zarządzania od wielu lat. Zapoczątkowały ją publikacje takich autorów, jak: T.J. Peters, R.H. Waterman, Chamberlin, P. Selznik, H.L. Ansof, R. Penrose, R.P. Rumelt, Klavans, L. Barton czy J.B. Barney. Rozpoznanie kluczowych kompetencji jest trudne, ale coraz częściej można zauważyć próby ustalania ich klasyfikacji. Jedną z takich wyróżniających zdolności jest według J. Kaya reputacja.

2. Pojęcie i istota reputacji

Reputacja rozumiana jest jako pozytywna opinia, renoma, sława czy dobre imię. W zarządzaniu reputacja zależy od mniej lub bardziej zdrowych relacji z audytorium. Kto więc tworzy audytorium przedsiębiorstwa? Ci, którzy mają z nim do czynienia: klienci – od instytucjonalnych po indywidualnych konsumentów, pracownicy przedsiębiorstwa, inwestorzy, partnerzy, dostawcy, udziałowcy, akcjonariusze, rząd, administracja oraz całe społeczności, z którymi przedsiębiorstwo współistnieje. Reputacja jest najważniejszym instrumentem przekazywania informacji klientom. Jednak nie na wszystkich rynkach jest ona jednakowo ważna.

Oznacza to, że reputacja wypracowana na jednym rynku nie będzie miała znaczenia dla klientów na innych rynkach. Reputacja jest tworzona w wyniku stosowania przez ludzi wielu różnych kryteriów: ekonomicznych i społecznych, egoistycznych i altruistycznych, oceniających dane przedsiębiorstwo i jego przyszłość. Znaczenie reputacji dostrzec można na tych rynkach, gdzie jakość wyrobu jest ważna, ale można ją poznać jedynie w wyniku długotrwałego doświadczenia. Na takich rynkach zdobycie reputacji jest procesem długotrwałym i kosztownym, ale jeżeli się ją już zyska, to dzięki niej można stworzyć znaczną wartość dodaną.

Dobra reputacja jest tworzona przez cztery fundamentalne czynniki [Głuszek 2004, s. 135-138]:

- Solidność – jest cechą, jakiej oczekują od przedsiębiorstwa przede wszystkim jego klienci. Jej istotą jest zgodność z rzeczywistymi deklaracjami przedsiębiorstwa dotyczącymi jakościowych i ilościowych cech produktu/usługi. Należy rozumieć ją również jako zgodność z oczekiwaniami klienta w sferze usług posprzedażnych, dotyczących zwłaszcza serwisu, gwarancji i szkoleń. Im bardziej solidne będzie przedsiębiorstwo w przekonaniu swoich głównych interesariuszy (grup lub osób pośrednio lub bezpośrednio zainteresowanych działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów, za [Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 80]), tym bardziej będzie szanowane.
- Wiarygodność – polega na wierności twierdzeniom i zobowiązaniom, zawartych w relacjach prasowych, raportach rocznych i innych komunikatach. Inwestorzy oczekują prawdziwości publikowanych sprawozdań finansowych i rzetelnej oceny perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa przedkładanej przez jego zarząd. Inwestujący w przedsiębiorstwo mają prawo oczekiwać od jego kierownictwa szczerości i dobrej woli we wzajemnych relacjach, gdyż to oni ponoszą ciężar ryzyka ewentualnego niepowodzenia.
- Zaufanie – opiera się na poczuciu bezpieczeństwa w swoim miejscu pracy oraz na sposobie traktowania pracowników przez kierownictwo firmy. Powszechnie uważa się, że we współczesnej gospodarce ludzie są najważniejszym czynnikiem strategicznym, że sposób ich traktowania determinuje obecne działania i przyszłe możliwości. Również powszechnie lekceważy się tę banalną prawdę. Budowanie dobrej reputacji wymaga więc od przedsiębiorstw prowadzenia wobec swoich pracowników takiej polityki, która respektowałaby ich fundamentalne prawa przysługujące im jako jednostkom i jako obywatelom. Treścią tej polityki powinny być nie tylko kwestie dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa pracowników, ale również traktowanie zatrudnionych jako partnerów współodpowiedzialnych za powodzenie przedsiębiorstwa.
- Odpowiedzialność – powinno ponosić każde przedsiębiorstwo. Najbardziej popularna koncepcja odpowiedzialności społecznej zakłada, że przedsiębiorstwo powinno zwrócić środowisku naturalnemu i społeczeństwu przynajmniej tyle, ile z niego bierze. Należy jeszcze pamiętać o innych przedsiębiorstwach współpracujących z danym przedsiębiorstwem i nierzadko powiązanych z nim silnymi relacjami, tworzącymi tzw. architekturę zewnętrzną. Reputacja rzetelnego, uczciwego i lojalnego partnera pozwala przedsiębiorstwu nawiązywać

dalsze korzystne kontrakty dotyczące wymiany zasobów i kierować nimi w sposób znacznie bardziej efektywny niż w przypadku braku takiej reputacji. Przedsiębiorstwo buduje reputację wśród swoich partnerów, solidnie i terminowo wywiązując się z kontraktów, otwarcie dyskutując z aliantami pojawiające się problemy i szybko je rozwiązując, sprawiedliwie dzieląc korzyści wynikające ze współpracy, ustanawiając uczciwe i jasne reguły gry, których konsekwentnie przestrzega.

Reputacja jest rynkowym sposobem rozwiązywania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sami sprawdzić. Przedsiębiorstwa informują klientów o swoich wyrobach za pomocą reklamy oraz marek firmowych. Najczęściej przytaczana, najbardziej klasyczna definicja marki została sformułowana przez AMA (*American Marketing Association*) i brzmi następująco: jest to nazwa, termin, znak, symbol, wzór lub ich kombinacja, mająca na celu identyfikację produktów i usług jednego sprzedawcy i odróżnienia ich od konkurencji [Mruk 2002, s. 13]. To, jak się sprzedaje dana marka, zależy także od relacji z konsumentem. Ludzie szukają czasem tańszych produktów, a chcąc z takimi produktami wygrać, firmy muszą wypracować odpowiednią relację ze swym odbiorcą, przekonać go, że warto kupić droższą, ale lepszą rzecz [Błaszczak 2004, s. 2]. Reputacja musi się więc wiązać z określoną nazwą – nazwiskiem osoby, nazwą zawodu czy nazwą przedsiębiorstwa. Zdobycie reputacji jest trudne i kosztowne. Można oczekiwać, że przedsiębiorstwa z dobrą reputacją poświęcają wiele wysiłku na jej utrzymanie i w większości przypadków to robią. Podtrzymywanie jej najbardziej się opłaca, gdy spełnione są dwa warunki: po pierwsze, by korzyść możliwa do uzyskania za dostarczenie wysokiej jakości była wyższa w porównaniu z kosztem zapewnienia tej jakości, i po drugie, by istniała szansa na powtórne świadczenie danej usługi.

Reputacja ma wartość i opłaca się ją utrzymywać jedynie na trwałym rynku. Wartość ta zanika wraz z danym rynkiem. Świadome kształtowanie reputacji jest bardzo trudne, gdyż dotyczy zjawisk tak nieuchwytnych, jak kierowanie cudzymi odczuciami. Dużą rolę w procesie budowania reputacji odgrywają pracownicy działów marketingu i public relations, jednak nie należy jej nadmiernie przeceniać. Budowanie dobrej reputacji wymaga nie tylko działań marketingowych, które tworzą image przedsiębiorstwa wśród klientów, ale również zachowania pozytywnych relacji z pracownikami, inwestorami, społecznością lokalną, a także stałej troski o utrzymanie standardów jakościowych oferowanych produktów/usług.

Można przyjąć, że na sposób kształtowania wyobrażeń o przedsiębiorstwie wpływają cztery grupy czynników (tab. 1).

Zbudowanie silnej reputacji, dającej realne korzyści ekonomiczne, wymaga od kadry kierowniczej przedsiębiorstwa respektowania cech jego tożsamości i uwzględniania w podejmowanych działaniach interesów pracowników, klientów, inwestorów, aliantów i społeczeństwa. Jakość relacji z każdą z tych grup kształtuje wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu. Jakość ta zależy w głównej mierze od przepływu informacji między organizacją a kibicami (pracownikami, klientami, inwestorami, aliantami i społeczeństwem), od częstotliwości wzajemnych kontaktów i poziomu wzajemnego zaufania.

Tabela 1. Czynniki budujące reputację przedsiębiorstwa

Grupy czynników	Przykładowe elementy budujące określoną grupę czynników
Organizacyjne	Wizja i misja przedsiębiorstwa, polityka dotycząca struktury organizacyjnej i strategii, kultura organizacyjna
Polityczne	Autoprezentacja przedsiębiorstwa, prezentacja i ocena działań firmy przez media, stowarzyszenia konsumenckie i inne podmioty, pogłoski i plotki funkcjonujące w obiegu
Marketingowe	Postrzegana jakość produktów/usług, obsługa serwisowa, komunikacja marketingowa
Relacyjne	Jakość relacji przedsiębiorstwa ze wszystkimi jego interesariuszami oraz sieci kontaktów międzyorganizacyjnych i międzyludzkich, poprzez które są przekazywane informacje, plotki, pogłoski, komentarze

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Głuszek 2004, s. 144].

3. Zakończenie

Kształtowanie kluczowych kompetencji (w tym reputacji) musi gwarantować przedsiębiorstwu rozwój zgodny z jego oczekiwaniami. Jednak należy pamiętać, że wyróżniające zdolności, wartościowe z komercyjnego punktu widzenia, trudno jest tworzyć. Jest to niemal oczywiste, gdyż gdyby nie było to trudne, nie byłyby one wyróżniające w dłuższym okresie. Każde przedsiębiorstwo powinno zadawać sobie raczej pytanie: jakie ma kluczowe kompetencje?, a nie: jakie chce mieć? Analiza kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa to strategiczna metoda wyszukiwania nowych obszarów działalności. Może ona służyć do dywersyfikacji rynków zbytu lub oferty produktowej. Każde przedsiębiorstwo, aby osiągnąć sukces, powinno posiadać coś, czego nie mają inni, a reputacja jest doskonałym tego dowodem.

Literatura

- Błaszczak A., (2004), *Warto dbać o dobre imię firmy*, „Rzeczpospolita”, nr 37 (6720).
 Głuszek E., (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław.
 Mruk H., (2002), *Zarządzanie marką*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Poznań.
 Probst G., Raub S., Romhardt K., (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., (1999), *Kierowanie, PWE*, Warszawa.
 Sveiby K.E., (2001), *Towards a Knowledge-based Theory of the Firm*, „Journal of Intellectual Capital”, nr 4.

THE REPUTATION AS KEY COMPETENCE OF ENTERPRISE

Summary

Key competences or there is attributes differing ability or for given enterprise package of all its own attribute and they enable obtainment of competitive superiority it. These abilities create superior value for clients than values, which offers competition of enterprise memorial. The reputation is one of such differing ability, or most important instrument of devolution of information clients.