



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 18

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 4(18)/2015



Research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

grudzień 2015



**ZARZĄDZANIE REPUTACJĄ
W ORGANIZACJACH NAUKOWYCH
— ROZWÓJ STRUKTURY WRAZ Z PRZYKŁADAMI**



Open Access

ZARZĄDZANIE REPUTACJĄ W ORGANIZACJACH NAUKOWYCH — ROZWÓJ STRUKTURY WRAZ Z PRZYKŁADAMI

REPUTATION MANAGEMENT FOR SCIENTIFIC ORGANISATIONS
— FRAMEWORK DEVELOPMENT AND EXEMPLIFICATION

prof. dr Petra Morschheuser

Baden-Wuerttemberg Cooperative State University, Niemcy
e-mail: petra.morschheuser@mosbach.dhbw.de

prof. dr Joern Redler

Baden-Wuerttemberg Cooperative State University, Niemcy
e-mail: joern.redler@mosbach.dhbw.de
DOI: 10.14611/minib.18.04.2015.01



Streszczenie

Zarządzanie reputacją zajmuje się ustanawianiem, podtrzymywaniem i wzmacnianiem pozytywnej reputacji przedmiotu w celu budowania zaufania, zaangażowania i trwałych powiązań. Pozytywna reputacja jest uznawana za znaczącą część niematerialnych aktywów firm, w związku z tym, że wnosi wkład do budowania ich wartości. Reputacja i zarządzanie reputacją są zatem dobrze ugruntowanymi perspektywami w teorii marketingu. Niniejsza praca bada reputację w odniesieniu do spraw organizacji naukowych. W oparciu o konwencjonalne (marketing komercyjny) modele zarządzania reputacją i ustalone cechy organizacji naukowych, stworzona została zmodyfikowana struktura nazwie Model Reputacji Organizacji Naukowych (MRON). W związku z tym, że ten model w szerokim zakresie spełnia specyficzne wymogi tego rodzaju organizacji, będzie on przydatny do prowadzenia złożonego marketingu organizacji naukowych. Używając struktury MRON organizacje naukowe będą w stanie zrozumieć tworzenie własnej reputacji w bardziej wszechstronny sposób i będą w stanie ulepszyć swoje procesy zarządzania związane z reputacją. Struktura ta została bliżej zilustrowana i zbadana na przykładzie DHBW, unikalnego niemieckiego państwowego uniwersytetu kooperacyjnego — nakreślono zależności między zachowaniami interesariuszy, oraz integrację wielopoziomowych działań marketingowych, zademonstrowano główne wpływy na reputację.

Słowa kluczowe: Zarządzanie reputacją, typologia organizacji, marka, wizerunek, marketing uniwersytecki, organizacja naukowa



Summary

Reputation Management deals with establishing, maintaining and strengthening a positive reputation for an object in order to build trust, commitment and lasting relationships. Positive reputation is considered a major intangible asset of companies as it contributes to their value creation. Reputation and reputation management, therefore, are well-established perspectives in marketing theory. This paper examines reputation in matters of scientific organisations. Drawing on conventional (commercial marketing) models of reputation management and derived characteristics of scientific organisations, a modified framework is deduced, named the Scientific Organisations Reputation Model (SORM). As this model widely fits the specific requirements of this type of organisation it will be useful for the complex task of marketing scientific organisations. Using the SORM framework, scientific organisations will be able to understand the formation of their own reputation in a more comprehensive way and will be able to improve their reputation-relevant management processes. The framework is exemplified and examined more closely using the case of DHBW, the unique German cooperate state university as the interplay of stakeholder patterns and the integration of multi-level marketing activities are carved out and main effects on reputation are demonstrated.

Keywords: Reputation management, typology of organisation, brand, image, university marketing, scientific organisation

Wprowadzenie

Reputacja jako obszar badań w nauce o zarządzaniu została ugruntowana w długim okresie. Autorami prac przełomowych dla tego procesu byli: Balmer (1997), Bromley (1993) oraz Fombrun (1996). Założenie wyspecjalizowanych, międzynarodowych magazynów takich jak „Corporate Reputation Review” może służyć za dowód tego jakie znaczenie zyskał ten temat.

Podczas gdy reputacja konstruktów została dobrze zbadana w kontekście komercyjno-zarządczym, niewiele można znaleźć prac o reputacji w odniesieniu do organizacji naukowych takich jak uniwersytety i instytucje badawcze. Jeżeli chcemy się odnieść do kwestii zarządzania reputacją z perspektywy organizacji naukowych, okazuje się, że nie ma dostępnych żadnych odpowiednich podejść naukowych. Jest to uderzające, gdyż reputacja została uznana w dyskusjach na ten temat za istotną kwestię dla organizacji naukowych (Ressler/Abratt, 2009, str. 35; Alessandri et al., 2006, s. 259).

W związku z tym, że naukowe organizacje różnią się od firm, podejścia i ustalenia z istniejących rezultatów badań nad (komercyjnym) zarządzaniem reputacją wydają się nieprzekładalne na grunt zarządzania reputacją organizacji naukowych. Dlatego celem niniejszej pracy jest dostarczenie struktury dostosowanej do zrozumienia reputacji z punktu widzenia organizacji naukowej. Praca jest zorganizowana w następujący sposób: Po pierwsze, zidentyfikowane będą cechy organizacji naukowych, a także zaprezentowane będą definicje dla reputacji i organizacyjnej reputacji. Dodatkowo, dominujący model korporacyjnego zarządzania reputacją będzie narysowany na tle różnych linii badań. Na tej podstawie stworzona zostanie konkretna struktura dla zarządzania reputacją w organizacji naukowej. Zostanie ona też zilustrowana w oparciu o przypadek niemieckiego uniwersytetu. Praca kończy się dyskusją nad konsekwencjami dla dalszych badań.

Organizacje naukowe i ich cechy

Oznaczenie organizacji

Termin „organizacja” może być używany w różnych znaczeniach: instrumentalnym, funkcjonalnym oraz instytucjonalnym. Kosiol rozwinął

ujęcie instrumentalne, w związku z tym, że zdefiniował organizację jako „integracyjną strukturę całości, lub jako system” (Kosiol, 1962, str. 21). Oznacza to, że instytucja *ma* organizację (Schreyögg, 2008) i potrzebuje organizacji by funkcjonować sprawnie. Znaczenie funkcjonalne zostało wyróżnione przez Gutenberga, który zmodyfikował perspektywę instrumentalną (Schreyögg, 2008). Gutenberg postrzegał organizację jako specjalną część (korporacyjnego) zarządzania, jako czynnik dyspozytywny (Gutenberg, 1983) firmy.

Instytucjonalna perspektywa w zarządzaniu biznesem opiera się na pracy Grochla (1972) i mówi że każda instytucja *jest* organizacją (Schreyögg, 2008). Reprezentuje ona strukturę która opisuje instytucję.

Biorąc pod uwagę badania n.p. Musselin (2006) pokazujące, że organizacje naukowe ogółem, a w szczególności uniwersytety są „specyficznymi organizacjami”, poniższy rozdział używa perspektywy instytucjonalnej w celu znalezienia charakterystyki organizacji a następnie opisuje konkretne cechy organizacji naukowych.

Perspektywa instytucjonalna

Dyskusja dotycząca perspektyw instytucjonalnych zaczęła się już w socjologii organizacji (a przykład Mayntz, 1963). Ponadto, Kieser/Kubicek (1978) podkreślają, że każda organizacja jest systemem społecznym. W poniższym badaniu istotne są trzy cechy organizacji (Vahs, 2012):

(1) Otwarty system społeczny

Luhmann ustanowił podstawową koncepcję systemów społecznych (Luhmann, 1987). Każdy system posiada kontekst, który wpływa na system. Organizacje są częścią kontekstu i są budowane są z tego kontekstu. Koncepcja otwartego system społecznego odnosi się do osób pracujących dla organizacji. System otwarty charakteryzuje wzajemne powiązanie systemu i środowiska.

(2) Zorientowanie na cel

Każda organizacja ma cele formalne i/lub zadania charakterystyczne dla danego obszaru. Organizacja działająca dla zysku ma na przykład takie zadania jak zwiększanie wartości dla udziałowców, lub osiągnięcia racjonalnego zużycia wody.

(3) Struktura formalna

Członkowie, lub uczestnicy instytucji pracują razem mając strukturę na myśli. Te struktury mogą być z natury formalne, lub nieformalne. Struktury formalne to reguły biznesowe dla skutecznego osiągnięcia celów. Struktura nieformalna wyraża kulturę firm (Kieser/Walgenbach, 2010).

Organizacje naukowe

Termin organizacji naukowej pozwala na objęcie szerokiego zakresu różnych typów n.p. uniwersytetów, uniwersytetów nauk stosowanych, stowarzyszeń naukowych, lub instytucji edukacyjnych i naukowych. W odniesieniu do tej ogromnej różnorodności organizacji naukowych pewne konkretne cechy zostały omówione (e.g. Kotler/Fox, 1985; Finholt, 2003; Sojkin, 2015; Hoyle, 1982; Courtney et al., 1998; Musselin, 2006; Ressler/Abratt, 2009), istotne spośród nich wymienione są poniżej:

- Wąskie, ale zróżnicowane portfolio produktów
- Dominujące usługi jako produkty/oferty, zatem uchwycenie tworzenia wartości jest skomplikowane i trudne
- Często orientacja non-profit, czasami orientacja na osiągnięcie zysku
- Rządowe i pozarządowe
- Skomplikowana grupa interesariuszy
- Wysoka zależność od porządku prawnego i publicznych finansów połączone z rosnącą konkurencją między organizacjami naukowymi dla osiągnięcia funduszy na badania, oraz grantów
- Głównie międzynarodowe rynki docelowe
- Procesy polityczne i demokratyczne kształtują duże obszary wewnętrznej koordynacji, stąd duży wpływ mikro polityki
- Funkcjonalnie luźnie powiązanie czynności
- Niejasne związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zadaniami a rezultatami
- Często marketing i sprzedaż nie są postrzegane ani jako główna część łańcucha wartości ani jako centralna kompetencja
- Reputacja postrzegana jako klucz to rywalizacji na rynku

Dla celu uproszczenia, dalsza część niniejszej pracy skupi się na uniwersytetach jako głównym typie organizacji naukowych (Krem, 2012) omawia

różne perspektywy organizacyjne w szczególach). Poniżej trzy główne cechy organizacji (zobacz rozdział 2.2) stosowane do tego ważnego reprezentanta organizacji naukowych:

(1) Otwarty system społeczny

Organizacje naukowe są zdecydowane stworzyć system wypełniający ich przeznaczenie.

„... nauka zawsze zarówno kształtowała jak i była kształtowana przez społeczeństwo w procesie, który jest tak samo kompleksowy jak i zróżnicowany; nie jest statyczny, ale dynamiczny... Nauka posiada zróżnicowaną wewnętrzną strukturę zbudowaną z ogromnej liczby społeczności i specjalności, z których każda ma specyficzne tryby wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji” (Gibbons et al., 1994, str. 22). Model interesariuszy (Freeman, 1984) nadaje się do opisania złożonej sieci zależności. Interesariusze są „tymi grupami, bez których wsparcia organizacja przestałaby istnieć” (Freeman, 1984, str. 31). Erhardt (2011) rozwinął poniższy model interesariuszy dla uniwersytetów (zobacz rysunek 1).

Rysunek 1. Interesariusze uniwersytetów

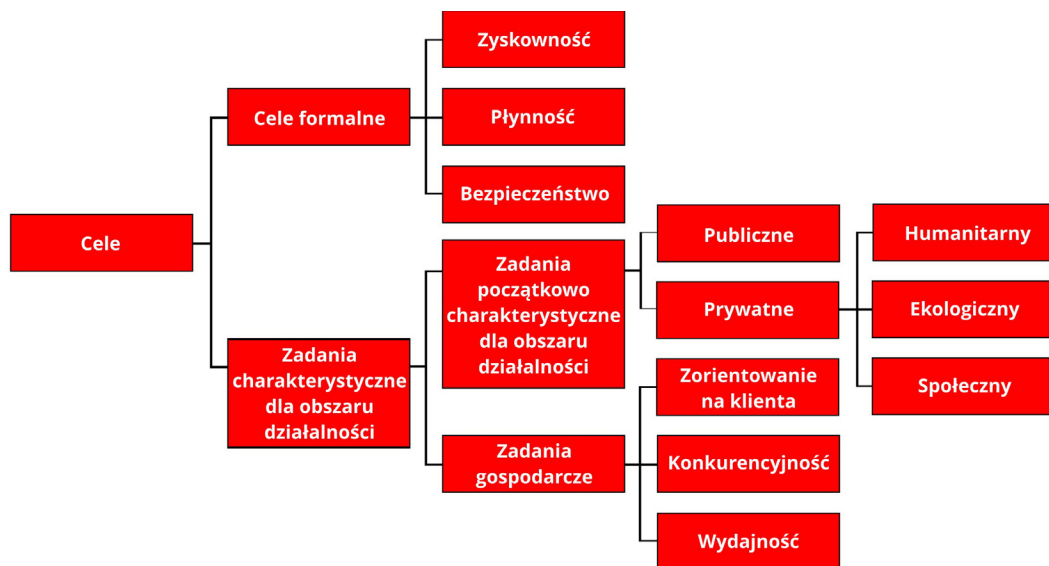


Erhardt, 2011, str. 12.

(2) Zorientowanie na celu

Jak wspomniano powyżej, uniwersytety są często zorientowane na działalność non-profit. Jak ta nazwa sugeruje, zysk, lub wartość dla udziałowców nie należą do priorytetów. Eichhorn (1991) odróżnia cele formalne od celów charakterystycznych dla danego obszaru (zobacz rysunek 2). Podczas gdy cele formalne są z natury bardziej ilościowe, główne cele organizacji naukowych to zadania charakterystyczne dla danego obszaru a zatem cele złożone, zazwyczaj z natury jakościowe. Dodatkowo, uniwersytety mają specjalne cele formalne: darczyńcy, granty, finansowanie stron trzecich, lub narodowe finansowanie.

Rysunek 2. Cele i zadania organizacji non-profit



Eichhorn, 1991, str. 45.

(3) Struktura formalna

Organizacja naukowa ma trzy główne funkcje: badanie, nauczanie i administrację (zobacz rysunek 3), które niosą ze sobą różne struktury. W rezultacie, organizacje naukowe są złożone z nie więcej niż trzech struktur formalnych i nieformalnych. Schimank (2000, str. 306 nn., 2001, 2002, 2003, 2007), Zechlin (2012) oraz Müller-Jentsch (2003, str. 34 nn.) rozróżnili organizacje pracującą w opozycji do organizacji udział-

lowej. Pierwsza z nich ma klarowne struktury i hierarchie, druga natomiast jest luźno powiązana na zasadzie dobrowolności (Nickel, 2012). Ponadto, Nickel przydzielił badania i nauczanie do organizacji udziałowej, w związku z tym, że ich struktury organizacyjne przypominają się nawzajem, a administrację do organizacji pracującej.

Rysunek 3. Trójpodział uniwersytetów



Nickel, 2012, str. 280

Definicja reputacji organizacyjnej

Zazwyczaj termin reputacji jest omawiany w kontekście biznesowym korporacyjnej reputacji: reputacja korporacyjna jako suma tego jak wszyscy relevantni interesariusze postrzegają i oceniają kulturę i tożsamość firmy, co prowadzi do szacunku i potencjalnie wsparcia dla organizacji (Fombrun/Wiedmann, 2001; Fombrun, 1996; Walsh/Wiedmann, 2004, str. 304). Zgodnie z tym rozumowaniem, niemożliwym jest przeoczyć wysoko skupioną naturę tej koncepcji (Wiedmann, 2014, str. 610). Ponadto, rozwinął się cały wachlarz różnorodnie akcentowanych koncepcji (pobieżny przegląd: Sung/Yang, 2008, str. 363; Walker, 2010). Jednakże, Walker (2010) znajdu-

je porównywalnie dużą zgodność pomiędzy kilkoma definicjami podanymi w literaturze. W oparciu o przegląd i analizę 54 prac i książek Walker (2010, str. 370) wyprowadza poniższą, ogólną definicję reputacji korporacyjnej: *Reputacja korporacyjna* jest „porównywalnie stabilnym, charakterystycznym dla danego obszaru, skupionym, percepcyjnym wyobrażeniem przeszłych działań firmy oraz perspektyw na przyszłość, w porównaniu do pewnej normy”, z wyobrażeniem odnoszącym się do zakodowania informacji, którą osoba może konstruować, zachować w pamięci i użyć na różne sposoby (Smith, 1998). Autorem pomocny i całościowego przeglądu definicji reputacji firmowej jest Walsh et al. (2009).

Poza kontekstem biznesowym, kwestie reputacji są omawiane także w odniesieniu do innych typów organizacji (n.p. Yang/Grunig, 2005; Rao, 1994; Middelton/Hanson, 2003). Dla przykładu, pracy Theus (1993) i Alesandri (2006) termin reputacji jest stosowany do instytucji akademickich. Jednakże, poszerzona perspektywa organizacyjna na reputację wymaga podniesienia terminu reputacji do bardziej abstrakcyjnego poziomu. Odpowiedzią na ten wymóg jest interpretacja reputacji jako wzoru kognitywnych wyobrażeń organizacji postrzeganych przez wiele różnych publik, możliwe wraz ze składnikami ewaluacyjnymi (Grunig/Hung, 2002; Yang/Grunig, 2005, str. 308 i znajdujące się tam odnośniki). Opierając się na tym, *organizacyjna reputacja*, dla potrzeb niniejszej pracy jest definiowana jako kolektywne wyobrażenie organizacji podtrzymywane przez wielu interesariuszy w pewnym okresie, które to wyobrażenie prowadzi do szacunku, wiarygodności, atrakcyjności i wsparcia dla organizacji.

Niezwykle ważnym jest zwrócić uwagę na dwa aspekty. Po pierwsze, zbudowana reputacja jest z natury trwała, ponieważ jest odtwarzana w czasie. To skłoniło autorów prac na ten temat do zauważenia „lepkości” reputacji (Schultz et al., 2001). Po drugie, reputacja jest generalnie postrzegana jako coś *innego niż wizerunek*: podczas gdy wizerunek jest mentalnym obrazem firmy, lub organizacji podtrzymywanym przez publikę (Gray/Balmer, 1998) w odniesieniu do pewnego przedmiotu (n.p. firma, lub produkt), reputacja odnosi się do całości wyobrażeń interesariuszy i wynikających z nich zachowań wspierających (Wiedmann 2014, str. 609) — zawiera ona ocenę firmy, lub organizacji przez jej wyborców (Gray/Balmer, 1998). Jednakże, wizerunek postrzegany jako wyobrażenie kompleksowego konstruktów stosunku (Redler, 2013, str. 30) może się w pewnych obszarach pokrywać z koncepcją reputacji.

Zarządzanie reputacją i jej konceptualizacja w kontekstach biznesowych

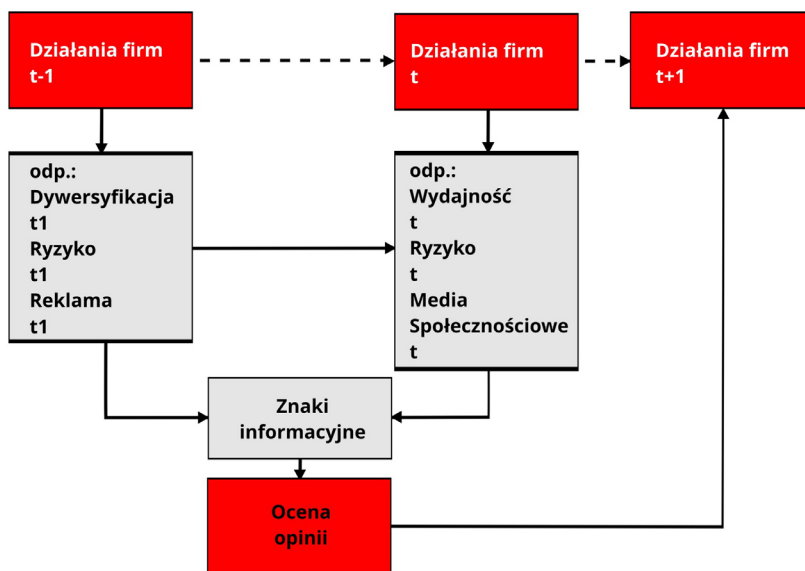
Od dekad zarządzanie firmową reputacją jest przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin akademickich. Literatura z zakresu gospodarki księgowej, marketing, socjologii i zachowania organizacyjnego, jak też strategii wnoszą wkład do tego obszaru. (Chun, 2005). Różni autorzy (n.p. Walsh et al., 2008; Chun, 2005; Gibson et al., 2006) podkreślali rosnące skupienie na tym miękkim zasobie firmy. W tym znaczeniu zarządzanie reputacją może być postrzegane jako centralny element budowania zasobów i kreowania majątku, ponieważ wpływa ono na sposób w jaki interesariusze zachowują się wobec firmy. W zarządzaniu reputacja jest szanowana jako wartościowy niematerialny zasób, co odzwierciedlają wypowiedzi CEO (Institute of Directors, 1999).

Jak zdefiniowano powyżej, firmowa reputacja reprezentuje sumę percepcji i ocen kultury oraz tożsamości firmy dokonanych przez wszystkich relewantnych interesariuszy, która prowadzi do szacunku i potencjalnego wsparcia dla organizacji (Fombrun/Wiedmann, 2001; Fombrun, 1996; Walsh/Wiedmann, 2004, str. 304). W rezultacie, silna reputacja odzwierciedla zdolność organizacji do przyciągania (Fombrun/van Riel, 2003). W ten sam sposób aspekty tworzenia szacunku oraz tworzenie ważnego wspierającego rozpędu wraz z interesariuszami są istotnymi aspektami konstruktów. Formowanie reputacji zdaje się zależeć od tego kontekstu sytuacyjnego i procesów formowania opinii u interesariuszy (Wiedmann, 2014, str. 610). Podobnie, formowanie reputacji wchodzi w interakcję z już istniejącą reputacją (Wiedmann, 2014, str. 610).

Model podstawowy

W podstawowej koncepcji reputacja jest badana jako wynik *sygnałów* firmy i ich interferencji z sygnałami od zewnętrznych obserwatorów. W związku z tym, że zachodzą informacyjne asymetrie, każda z wielu grup odbiorców firmy selektywnie zajmuje się różnymi fragmentami informacyjnymi (Fombrun/Shanley, 1990, str. 234). W związku z tym, budowanie reputacji polega na *interpretowaniu* niejasnych sygnałów. Ponadto, reputacja opiera się na ewaluacji *w czasie* (Gotsi/Wilson, 2001; Walsh/Wiedmann, 2004). Te kluczowe współzależności zostały przedstawione wizualnie na rys. 4.

Rysunek 4. Budowanie reputacji — model podstawowy



Częściowo zaadaptowany z Fombrun/Shanley, 1999, str. 236.

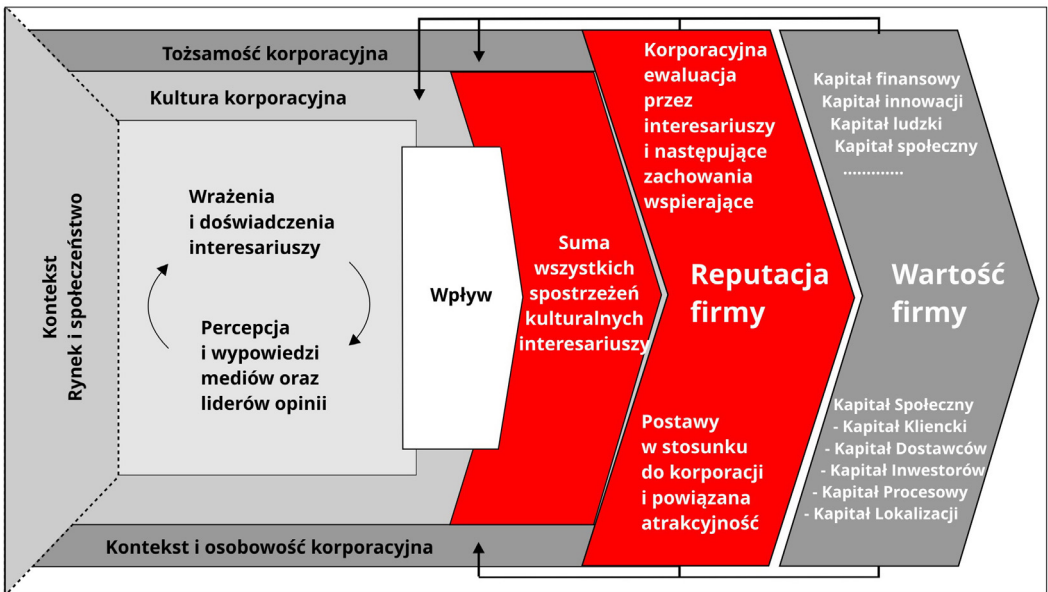
Rozwój i synteza: perspektywa Wiedmanna

Wiedmann (2015) przedstawia bardziej szczegółowe podejście koncepcyjne. Jak pokazano na rys. 5 reputacja jest uznawana za skupiony środek wynikający z tego jak *wszyscy interesariusze postrzegają* całą kulturę organizacyjną. Przez to podkreślony został kluczowy aspekt polegający na tym, że kilka grup interesariuszy jest zaangażowanych w każdą grupę zdolną do posiadania różnych wartości reputacji dla tej samej firmy (n.p. Gray, 1986). Wynikająca z tego reputacja jest wymogiem dla tworzenia wartości organizacji. To zdaje się zbieżne z tezami Barnett et al. (2006), lub Fombrun (1996), którzy już zaznaczyli, że reputacja jest oceanem działań firmy, jak też streszczeniem tego jak postrzegana jest firma w porównaniu z jej konkurentami.

Model na rys. 5 wskazuje również na to, że postrzeganie i interpretacja tożsamości firmy muszą być widziane w *kontekście* kultury jako integracyjna część zarówno kompleksowych interakcji, jak też czynników sy-

tuacyjnych. Waga doświadczeń, interakcji oraz związków dla formowania reputacji została wydedukowana przez Terblache (2009). Ponadto, reputacja powinna być uważana za część cybernetycznych *pętel zwrotnych*: już ugruntowana reputacja wpływa na szansę przyszłej reputacji (to odzwierciedla centralne koncepcje modelu podstawowego); jak wspomniano, dynamiczna natura reputacji już została poruszona przez Fombrun (1996), Bromley (1993), jak też Gray and Balmer (1993). W rezultacie, reputacja jest także wynikiem przeszłych działań firm.

Rysunek 5. Struktura reputacji



Częściowo zaadoptowana z Wiedmann, 2014.

Ujmując przedstawione kluczowe konceptualizacje reputacji w bardziej formalny sposób: Reputacja firmy (RepF) jest sumą (a) sumy obecnej ewaluacji firmy przez każdego interesariusza ($EvaSH_t$) oraz (b) sumy przeszłych ewaluacji firmy przez każdego interesariusza ($EvaSH_{t-1}$):

$$(I) \text{RepF}_t = \sum EvaSH_t + \sum EvaSH_{t-1}$$

Wymiary reputacji

Podjęcie integracyjne przedstawione przez Fombrun et al. (2000) zakłada centralne firmowe *wymiary*, częściowo oparte na dowodach z badań ilarazu reputacji (RQ). Te wymiary to: odwołanie emocjonalne, produkty i usługi, wizja i przywództwo, środowisko miejsca pracy, społeczna i środowiskowa odpowiedzialność, wydajność finansowa. Powinno się także sprawdzić wymiary charakterystyczne dla danego kraju. Na przykład, w swoim badaniu jakościowym Walsh/Wiedmann (2004) znaleźli pewne wymiary które należało dodać do Niemiec: uczciwość, współczucie, przejrzystość i postrzegane zorientowanie na klienta. Z pomocą wymiarów zarządzający potrafią ocenić ogólną sytuację wśród wszystkich interesariuszy, potrafią diagnozować sytuację reputacyjną dla konkretnego interesariusza, lub porównać wzory reputacji pomiędzy interesariuszami. Ważna uwaga: Wymiary te będą postrzegane *różnie przez różnych interesariuszy*.

Efekty reputacji

Charakterystycznym aspektem wizji reputacji jest istnienie *zachowania wspierającego* oraz *siły przyciągania*. Silna reputacja pomaga firmom znaleźć personel, zyskać klientów, utrzymać klientów, ustanawiać relacje z inwestorami i mediami, co w efekcie zwiększa prawdopodobieństwo pozytywnych mediów (Wiedmann, 2014, str. 609; Fombrun/Shanley, 1990, str. 233). Należy także podkreślić centralną rolę zaufania. Pozytywna reputacja prowadzi do zdobycia zaufania, z kolei pomaga ludziom mieć pewność co do uczciwości, umiejętności i planów na przyszłość danej firmy (Dowling/Moran, 2012, str. 27). Zwiększenie wiarygodności firmy, zaufanie nabywcy zmniejszają ryzyko i koszty transakcji. To może być wartościowe jako źródło konkurencyjnej przewagi danej firmy, jak również jako gwarancja prawości i trwałości dla interesariuszy (Dowling/Moran, 2012, str. 27). Firmowa reputacja powinna być postrzegana jako wielce wartościowa szczególnie na rynkach charakteryzujących się niepewnością i asymetrią informacji (Dowling/Moran, 2012, str. 28), w związku z tym, że w tych środowiskach decydenci mają trudność ze świadomymi wyborami. W związku z tym, reputacja będzie służyła jako

wpływowy sygnał w przypadku wyborów które trzeba podejmować w oparciu o heurystyczne zasady.

W swoich badaniach skupionych na klientach Walsh et al. (2009) dowiedli, że *lojalność* i *ustny przekaz* także są istotnymi konsekwencjami wysokiej reputacji korporacyjnej. Dodatkowo, dowiedli oni, że zadowolenie klienta i zaufanie są istotnymi czynnikami poprzedzającymi reputację. Dla kontekstu Niemiec, zaufanie, lojalność, ustny przekaz i satysfakcja zostały zidentyfikowane jako główne konsekwencje pozytywnej reputacji (Walsh/Wiedmann, 2004). Badania wielokrotnie wykazały istnienie zależności między reputacją a *firmową wydajnością* (n.p. Brown/Perry, 1994; Deephouse, 2000).

W kontekście: Perspektywy w badaniach na temat reputacji

Zgodnie z liczbą i jakością interesariuszy głównie branych pod uwagę, Chun (2005) identyfikuje trzy szkoły myślenia w zarządzaniu reputacją i badaniach (zobacz rys. 6). *Szkoła ewaluacyjna* ocenia reputację na podstawie jej wartości finansowej i wpływu na wydajność. Z tego względu reputacja postrzegana jest jako zasób niematerialny. Kluczowym odbiorcą są zewnętrzni interesariusze którzy mają finansowy cel: udziałowcy, lub doradcy inwestycyjni. *Szkoła impresyjna* bierze pod uwagę również domniemych interesariuszy. Jej pogląd na reputację jest kształtowany przez wrażenia istotnych interesariuszy na temat firmy, raczej niż przez wskaźniki finansowe. Typowo, konceptualizacje podchodzące pod tą szkołę są efektem pracy badaczy marketingu, lub organizacji. Pracownicy, tak jak i klienci są centralnymi grupami odbiorców. Wewnątrz tej szkoły praca organizacyjna podkreśla zależność pomiędzy organizacją a jej pracownikami. Prace marketingowe podkreślają idee istotne dla klientów i zarządzania firmową reputacją. Na koniec, autorzy *szkoły relacyjnej* biorą pod uwagę wielorakie podejście interesariuszy w odniesieniu do reputacji. Firmowa reputacja jest postrzegana jako kolektywny i wieloaspektowy konstrukt; w wyniku tego jedna firma ma wiele reputacji, a nie tylko jedną. Podążając za tym podejściem, wizerunek jest odróżniany od reputacji. Podczas gdy wizerunek wyłącznie reprezentuje zewnętrzne postrzeganie, reputacja odzwierciedla zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne oceny interesariuszy. Relacyjny nurt badań podtrzymuje twierdzenie, że istnieją różnice pomiędzy opiniami róż-

nych interesariuszy, ale także podkreśla, że wewnętrzne i zewnętrzne ewaluacje są wzajemnie powiązane.

Pośredni wniosek: *Szkoła ewaluacyjna* i *szkoła impresyjna* interesują się głównie pojedynczymi interesariuszami, a *szkoła relacyjna* uznaje, że są różni interesariusze z różnymi oczekiwaniami dotyczącymi firmy. Szkoła relacyjna integruje zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych interesariusza i nawet ich kontrastuje. Rysunek 6 podsumowuje główne cechy szkół naszkicowane przez Chen (2005), objaśniając podstawowe perspektywy, wymieniając główne kierunki zainteresowań badawczych oraz odnosząc się do koncentracji na interesariuszach w przypadku każdej szkoły. Oczywiście, szkoły różnią się od siebie również pod względem tradycji z której pochodzą, tak samo jak ich zainteresowania badawcze.

Rysunek 6. Szkoły reputacji firmowej

	Szkoła Ewaluacyjna	Szkoła Impresyjna			Szkoła Relacyjna
		Marketing	Media	Zachowanie Organizacyjne	
Perspektywa	Reputacja jako ewaluacja finansowego osiągnięcia firmy	Reputacja jako ogólne wrażenie na temat firmy			Reputacja wiążąca się z lukami pomiędzy poglądami interesariuszy wewnętrznych/zewnętrznych
Przykładowy Autor	Fryxell/Wang (1994)	Balmer (1997)	Deephouse (2000)	Dutton/Dukerich (1991)	Fombrun (1996)
Główne Tematy	<ul style="list-style-type: none"> Zachowanie inwestorów Rankingi Związek z wydajnością; 	<ul style="list-style-type: none"> Wizerunek i firmowa tożsamość Związek z kupowaniem 	<ul style="list-style-type: none"> Związek z relacjami w mediach 	<ul style="list-style-type: none"> Związek z identyfikacją pracowników Percepcja zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> Wielorakość interesariuszy Pogląd wewnętrzny vs. zewnętrzny; Reputacja i tożsamość
Koncentracja na Interesariuszach	Pojedyncze; Zajmujące się głównie zainteresowaniem jednego zewnętrznego interesariusza (inwestor/zarządca)	Pojedyncze; Zajmujące się głównie zainteresowaniami pojedynczego interesariusza			Mnogie; Zajmujące się mnogimi (wewnętrznymi/zewnętrznymi) interesariuszami i porównaniem poglądów wielu interesariuszy

Kolejna klasyfikacja reputacji firmowej została zaprezentowana przez Fombrun/van Riel (1997). Wprowadzili oni podział według dziedziny naukowej, z której perspektywy bada się reputację. Robiąc to znajdują różnice w kącie, pod którym spogląda się na reputację i co za tym idzie, w definicji reputacji:

- **Strategia:** Reputacja jako zasób i bariera mobilności rynkowej. Trudno nią zarządzać, w związku z tym, że reputacja jest oparta na percepcji.
- **Księgowość:** Reputacja jest zasobem niematerialnym, któremu można nadać wartość finansową.

- Socjologia: Reputacja jako skupiona ocean wydajności firmy w odniesieniu do oczekiwań i norm.
- Zachowanie organizacyjne: Reputacja jako tworzące sens doświadczenia pracowników.
- Ekonomia: Reputacja jako cecha, lub sygnał dla zewnętrznych interesariuszy.
- Marketing: Reputacja jako wrażenia odnoszone przez klientów i grupy docelowe. Koncentracja na procesie formowania reputacji.

Ostatnio, Chen/Otubanjo (2013) zaproponowali sześć paradygmatycznych perspektyw, które wydają się dość podobne do tych zaproponowanych przez Fombrun/van Riel (1997). Tak jak w przypadku Fombrun/van Riel (1997) odnoszą się one do dyscypliny akademickiej, z której pochodzą konceptualizacje. Istotnym aspektem, nie dającym się oddzielić od tych konceptualizacji są cele oraz instrumentalna wartość reputacji. Podążając za tą klasyfikacją, ich przegląd literatury znajduje następujące zespoły paradygmatów:

- *Perspektywa public relations*: Reputacja jako sposób wyrażania społecznej odpowiedzialności firmy wobec interesariuszy w celu przyciągnięcia pracowników i klientów, budowania relacji z odbiorcami i zwiększenia kapitału.
- *Perspektywa marketingu i strategii*: Waga reputacji w decyzji zakupowej jako sposób na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i narzędzie tworzące wartość.
- *Perspektywa zarządzania*: Reputacja jako strategiczny zasób, jako narzędzie do przyciągania i zatrzymywania klientów i jako siła napędowa wydajności.
- *Perspektywa ekonomiczna*: Reputacja jako sposób na zrozumienie zachowania klienta i rynku oraz wyjaśnienie finansowych wyników. Jest postrzegana także jako czynnik wpływający na konkurencyjność i zyskiwanie zasobów.
- *Perspektywa socjologiczna*: Reputacja jako społecznie skonstruowany fenomen użyteczny dla ustalenia zależności pomiędzy interesariuszami i firmami.
- *Perspektywa finansowa*: Reputacja jako narzędzie dla rozwoju pozycji i zwiększania kapitału. Celuje w tworzenie wartościowych zasobów.

Problemy ze stosowaniem modeli zarządzania obecną reputacją (biznesową) do organizacji naukowych

Dominujące modele mechanizmów reputacji firmowej są dobrze dostosowane do firm w środowiskach biznesowych (zobacz powyżej). Jednakże, z punktu widzenia organizacji naukowej nie są one najbardziej odpowiednie. Można to zademonstrować za pomocą poniższych aspektów:

- Dla organizacji naukowych reputacja jest kluczową kwestią dla sukcesu w przyszłości. Ważność tego konstrukt dla organizacji naukowych musi być oceniana wyżej niż w przypadku korporacji komercyjnych. Niewątpliwie, firmy dążą do reputacji jako niematerialnego zasobu dla tworzenia wartości. Jednakże dla większości firm reputacja będzie służyła jako jedynie jeden z wielu zasobów. Ogólnie rzecz biorąc, może to się sprawdzać również w przypadku organizacji naukowych. Jednak, dla tego typu organizacji reputacja musi być uważana za *centralny* zasób, swego rodzaju mega-zasób, lub konstrukt pośredniczący. Jest to związane z faktem, że możliwości działania organizacji naukowych fundamentalnie zależą na ich reputacji n.p. finansowanie zależne od liczby studentów, lub branie udziału w konkursach o projekty badawcze. Co więcej, można dowodzić, że dla organizacji naukowych reputacja jest celem samym w sobie, w związku z tym, że jest to ważna przewaga konkurencyjna na rynkach badań naukowych i edukacji.
- W porównaniu do firm, organizacje naukowe mają do czynienia z dużą liczbą interesariuszy, gdzie struktura interesariuszy ma inną jakość. Musi to prowadzić do wskazań dla kształtowania reputacji, zakładając, że reputacja jest swego rodzaju sumą wszystkich ocen interesariuszy. W wyniku zwiększonej złożoności jeżeli chodzi o poziom interesariuszy, sieciopodobne interakcje interesariuszy oraz sieciowe efekty interesariuszy wymagają głębszego rozważenia, w porównaniu do kontekstu biznesowego.
- Organizacje naukowe są w dużej mierze organizacjami udziałowymi (Nickel 2012), gdzie większość członków jest dobrowolnie luźno powiązana (Zechlin 2012; Müller-Jentsch 2003). W tym samym czasie, struktury firm komercyjnych raczej mają jasne struktury i hierarchie.
- Jak podkreślają Schimank (2000) i Zechlin (2012), organizacje naukowe charakteryzują się trójpodziałem formalnych i nieformalnych struktur

(badania, nauczanie i administracja). Tego nie pokrywają podejścia do komercyjnej reputacji. W rezultacie, członkowie organizacji naukowych muszą przełączać się między trzema różnymi rolami ze względu na rozbieżne wymagania ich (głównie) zbieżnego powiązania z badaniami, nauczaniem i administracją. To oznacza, że jedna osoba może wpływać na reputację w przypadku różnych obiektów, potencjalnie.

- Tradycyjne konceptualizacje interesariuszy w podejściach do reputacji komercyjnej przyjmują, że rodzaje interesariuszy są dającymi się oddzielić grupami, lub jednostkami wpływającymi na siebie wzajemnie jedynie w niewielkim stopniu. Jednakże, patrząc na organizacje naukowe interesariusze mogą nakładającymi się na siebie obiektami, tak jak pojedyncze osoby, lub organizacje mogą być częścią kilku grup interesariuszy. Na przykład, student może być równocześnie częścią grupy członkowskiej (kiedy jest absolwentem asystentem) jak też grupy klientów (w związku ze swym statusem jako studenta).
- W końcu, środowisko organizacji naukowych zdaje się różnić od środowiska firm. Realistycznie, można zauważyć, że wiele organizacji naukowych musi stawić czoła zwiększonej konkurencji na swoich rynkach. Jednakże, wyraźnie widać też, że poziom konkurencji na rynkach nauczania i badań nadal jest znacząco poniżej większości komercyjnych rynków. Finansowanie i finanse mogą służyć jako dalsze przykłady różniących się aspektów środowiskowych: (publiczne) finansowanie odgrywa znaczącą rolę w instytucjach badawczych, podczas gdy jest drugorzędną kwestią w rzeczywistości większości firm. Ponadto, finansowanie struktur organizacji naukowych i komercyjnych przedsiębiorstw różni się od siebie. Podczas gdy firmy są w stanie sprzedać akcje, lub podjąć decyzję o wzięciu kredytu, wiele organizacji nie ma dostępu do tego typu możliwości finansowania i muszą konkurować o finansowanie badań i granty, jak też o granty z zewnętrznych źródeł. Mogą też mieć potrzebę pozyskania datków (Ivy, 2001). W zgodzie z tym, rezultaty jakościowe (takie jak sukces badawczy, poziom kwalifikacji absolwentów) dominują nad ilościowym zyskiem jako celem. Ponadto, oferowane produkty i usługi (licencjat, lub magisterium) mogą być postrzegane jako mniej, lub bardziej porównywalne do produktów, lub usług innych uniwersytetów, przynajmniej w Europie (proces Boloński, Europejski System Transferu), pomimo ogromnych specjalności i cech.

Podsumowując, można mieć nadzieję, że zasygnalizowane „problemy” były wystarczające do pokazania, że stosowanie modeli zarządzania reputacją firmową do kwestii reputacji organizacji naukowych nie będzie w pełni stosowne. W szczególności, z perspektywy organizacji naukowej model konwencjonalny cierpi na pewne niedociągnięcia. Z tego względu kolejna część zajmuje się rozwojem dostosowanego podejścia.

Zarządzanie Reputacją Organizacji Naukowej (ZRON)

W oparciu o podstawowe modele zarządzania firmową reputacją (zobacz wyżej), pewne dopasowania wydają się stosowne dla celu adekwatnej conceptualizacji kształtowania reputacji w kontekście organizacji naukowych. Zostanie to opisane w następującej sekcji. Zostanie również zbudowany model ramowy o nazwie Zarządzanie Reputacją Organizacji Naukowej (ZRON). Po pierwsze, sieciowe interakcje interesariuszy zostaną opisane jako centralna koncepcja. Później dalsze komponenty zostaną wyjaśnione, a wewnętrzne i zewnętrzne efekty komponentów zostaną objaśnione.

Jak argumentowano powyżej, mechanizm dla organizacji naukowych zdaje się być bardziej złożony niż w przypadku firm. By lepiej podkreślić wyjątkowe cechy organizacji naukowych i naszkicować ZRON, skoncentrujemy się na uniwersytetach¹.

Organizacja trójdzielna

Jak wspomniano powyżej, uniwersytety są organizacyjnie podzielone na trzy części; administrację, badania i nauczanie. Każda z części jest inaczej zorganizowana, jak pokazano na rys. 3. W związku z tym, każdy obszar wnosi wkład w postaci percepcji niezależnego interesariusza (reputacja administracji (RepA), badań (RepR) i nauczania (RepT) i złożoną percepcję, jeżeli członek kadry (n.p. profesor) pracuje w, lub jest częścią więcej niż jednego obszaru. Dokładniej, profesor musi wypełniać obowiązki administracyjne, dawać wykłady i prowadzić badania w konkretnej dyscyplinie. Każdy indywidualny naukowiec jest agentem w sieci (Latour (1987), n.p. grupy badawcze, bazy danych, publikacje i instytucje. W związku z tym naukowcy współtworzą trzy różne rodzaje reputacji ($\text{RepProf} = f(A, T, R)$). Nawet je-

żeli w tym przypadku reputacja dotyczy konkretnej osoby, wpływa ona również na organizację tej osoby i zatem reputację organizacji.

W związku z tym, reputacja organizacyjna może być zilustrowana jako pierwszy pośredni krok²:

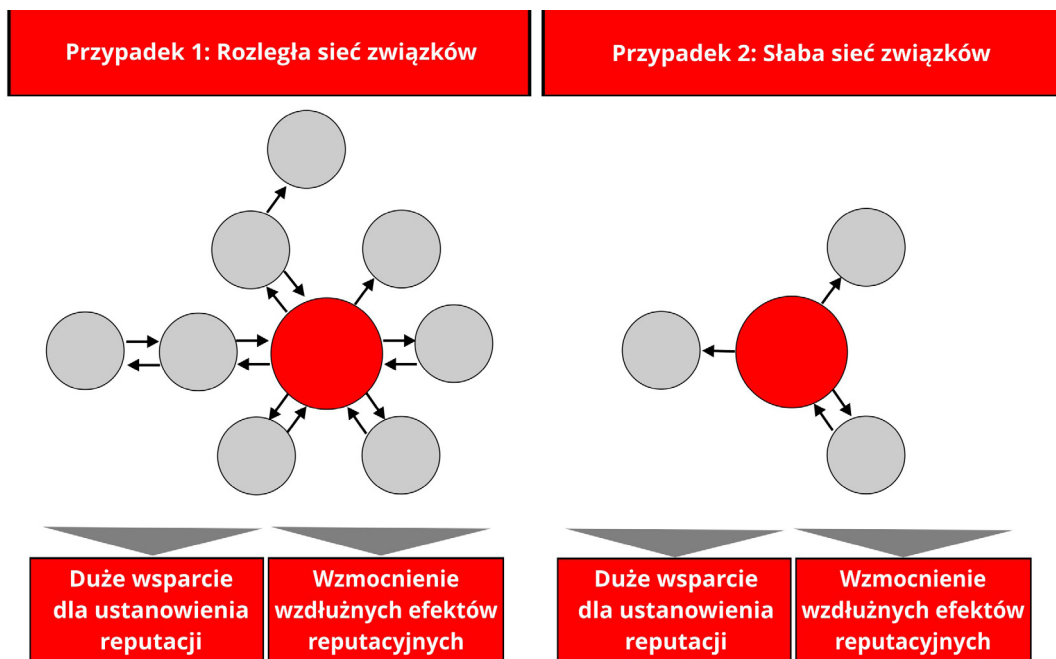
$$(II) \text{ RepSO} = \text{RepA} + \text{RepT} + \text{RepR} + \Sigma\text{RepProf}$$

Interesariusze jako sieci

W dalszej kolejności, zróżnicowana *sieć interesariuszy* (RepSH) powinna być uważana również za główny component, ponieważ ona również wspiera i rozwija reputację. Ta sieć odnosi się do wielorakich interesariuszy których ma uniwersytet, oraz do ich złożonych relacji. By zilustrować zwiększoną złożoność z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami, można użyć argumentów z Middleton/Hanson (2003), podkreślając, że w odniesieniu do reputacji organizacji naukowych, indywidualna reputacja osób takich jak badacze, lub wykładowcy i ich osadzenie w społeczności naukowej odgrywają istotną rolę. Znowu, to Middleton/Hanson (2003, str. 147, str. 149) zauważyli, że, zwłaszcza w kontekście naukowym, reputacja nie odzwierciedla obiektywnych rezultatów, lub ogólnego obrazu opartego na obiektywnych miarach wydajności, w porównaniu do „obiektywnych” oczekiwań dotyczących istotności obiektu. W większym stopniu, reputacja obiektu będzie stronnicza, w związku z tym, że subiektywne oceny są dokonywane przez wielu uczestników. Można to wytłumaczyć używając *Actor Network Theory* (ANT). ANT oferuje odpowiednie podejście to analizowania i zrozumienie efektów społecznej sieci w kształtowaniu, podtrzymywaniu i erozji reputacji (Middleton/Hanson, 2003, str. 152, str. 155) i wydaje się dobrze ugruntowanym podejściem w badaniach nad sieciami społecznymi (n.p. Law, 1992; Callon, 1991). Ta teoria charakteryzuje się doskonałą zdolnością kwestionowania zastanych sytuacji i ewaluacji przez usuwanie znajomości wzorów (Calas/Smircich, 1999). Robi się to eksplorując i nakreślając lokalne procesy tworzenia wzorów (Law, 1992) bez przesadnego nacisku na człowieka, co oznacza, że brani pod uwagę się nie tylko ludzcy „działacze” sieci, ale także technologia, instytucje i idee. Analizy przeprowadzone przez Middleton/Hanson (2003) pokazują, że ANT daje zdol-

ność zrozumienia konstrukcji reputacji z dużym prawdopodobieństwem. ANT pomaga analizować jak konkretna reputacja obiektu ewoluuje dzięki analizie zależności sieciowych (zobacz rys. 7).

Rysunek 7. Kształtowanie reputacji: Różne konstelacje sieciowe prowadzą do różnych poziomów reputacji



Oparto na Middleton/Hanson, 2003.

Wewnątrz ANT wielkość i zakres sieci, wzory interakcji i ich intensywność są głównymi wymiarami dla opisu konkretnej sieci i pozwalają na mapowanie. W oparciu o to (porównawcza) analiza sieci jest przeprowadzana w celu rozwinięcia obrotowej hipotezy przyczyny i skutku. Pod tym względem, dobrze ugruntowane hipotezy są głównym narzędziem do uzyskania ogólnych rezultatów³. W kontekście reputacji te odkrycia mogą się odnosić do zasięgu, zwyczajów stabilizacji, rozprzestrzeniania informacji, lub informacji zwrotnej dla celu wyjaśnienia kształtowania reputacji. Podobnie, można zastosować ANT, żeby zyskać wgląd w powstawanie zewnętrznych efektów sieci.

Niejasności dotyczące interesariuszy

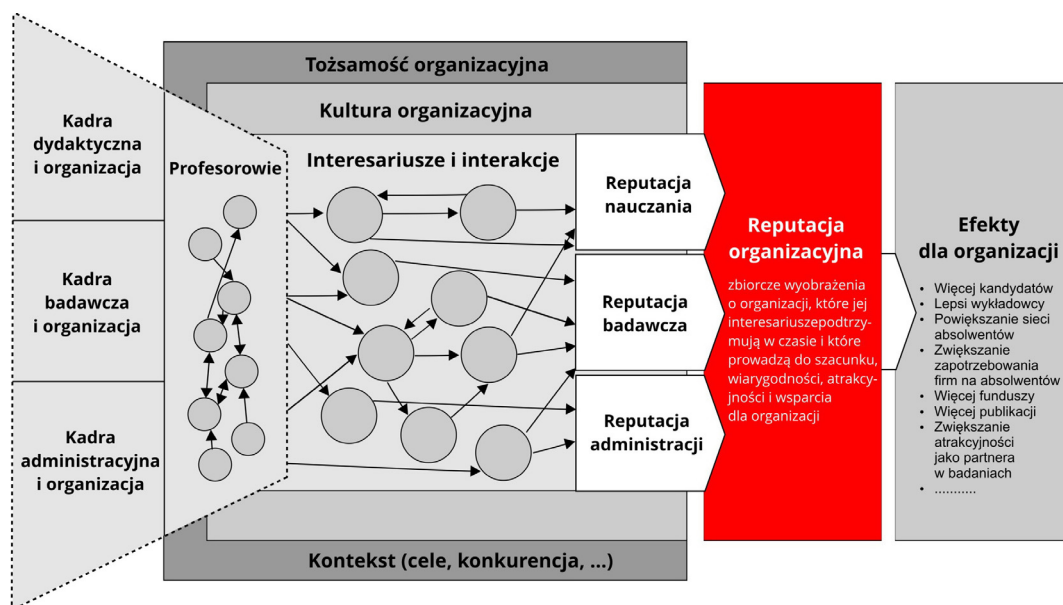
Co niezwykle, w tym kontekście różni interesariusze są również częścią organizacji. Dla zilustrowania sytuacji: interesariusze uniwersytetu są czasami członkami uniwersytetu w niepełnym wymiarze czasowym, n.p. członek kadry, wykładowca, lub w czasie pracy nad tezą licencjacką, lub magisterską, we współpracy z firmami. W związku z tym, interesariusze, jak też reputacja powiązanego interesariusza, *wpływają* na reputację uniwersytetu — niezależnie (student jako wykładowca) lub wspólnie (student pracujący razem z firmą nad tezą licencjacką). Jest to zbieżne z argumentacją Middleton/Hanson (2003) w powyższym akapicie. Żeby wziąć pod uwagę niejasne role interesariuszy w odniesieniu do reputacji, jak też efekty sieciowe, reputację organizacyjną trzeba uzupełnić o czynnik RepSH:

$$(III) \text{ RepSO} = \text{RepA} + \text{RepT} + \text{RepR} + \Sigma \text{RepProf} + \Sigma \text{RepSH}$$

Rysunek 8 ilustruje ogólną strukturę powyżej nakreślonych argumentów. Bierze też pod uwagę różnych członków i interesariuszy organizacji, tożsamość, kulturę i kontekst organizacji naukowych, które mają wpływ na reputację.

Struktura ZRON może być zinterpretowana w następujący sposób: Organizacje naukowe ustalają głównie cele jakościowe, zysk, lub koncentracja na udziałowcach są mniej popularnymi celami. W związku z tym, kultura i tożsamość muszą być uznane za kluczowe czynniki w strukturze ZRON. Jak zostało podkreślone powyżej, administracja, badania i nauczanie mają różne struktury organizacyjne: administracja jest postrzegana jako pracująca organizacja opierająca się na zasadach biznesowych, włącznie z hierarchią — jest ona formalnie ustrukturyzowana. Jednakże, nauczanie i badania są mniej formalnie ustrukturyzowane, w związku z tym, że luźno połączonymi organizacjami udziałowymi. W Zatem, charakterystyczna kultura danego uniwersytetu wpływa na to, czy i w jaki sposób badania, lub nauczanie stają się ugruntowaną praktyką. Dlatego też ustanowienie zarządzania reputacją w organizacjach naukowych można postrzegać jako nadzwyczajne wyzwanie, ale nie niemożliwy do osiągnięcia cel. Zarządzanie reputacją powinno być rozwijane na podstawie

Rysunek 8. Struktura ZRON



dobrowolności z uwzględnieniem kadry odpowiedzialnej za administrację, badania i nauczanie, która musi być przekonana do uczestnictwa w tym procesie.

Organizacja trójdzielna wchodzi w wielorakie interakcje ze złożoną siecią interesariuszy. Ocena interesariuszy i reputacji jednostek stojących za działaniem prowadzi do rekurencyjnego procesu który wygeneruje trzy różne reputacje (nauczanie, badania i administracja) jako fundamentalne czynniki dla reputacji organizacji naukowych. Włącznie z istotnym kontekstem, prowadzi to do wyników dla organizacji naukowych. Ważnymi efektami powiązаныmi z reputacją, w przypadku organizacji naukowych, są n.p.: większa liczba kandydatów, lepsze możliwości finansowanie, lub zwiększona atrakcyjność dla wykładowców.

Pośredni wniosek: Opierając się na konwencjonalnych (komercyjny marketing) modelach zarządzaniu reputacją i wyodrębnione cechy organizacji naukowych, wydedukowano zmodyfikowaną strukturę nazwaną modelem Zarządzania Reputacją Organizacji Naukowej (ZRON). Model ten spełnia specyficzne wymogi tego rodzaju organizacji i może być brany pod uwagę dla złożonej funkcji prowadzenia marketing organizacji nauko-

wych. Centralnymi elementami ZRON są części organizacyjne, interakcje w sieci interesariuszy, kultura i wielowymiarowość reputacji organizacji naukowych.

Przykład: Wgląd w zarządzanie reputacją w DHBW

Uniwersytet Baden-Wuerttemberg Cooperative State University łączy ze sobą praktykę zawodową i studia akademickie. Czyniąc to osiąga ścisłą integrację teorii i praktyki. Chociaż DHBW do tej pory skupiał się na nauczaniu, rozwija on też stopniowo swoją działalność badawczą. Szkoła z 34,000 studentami, ponad 9,000 współpracującymi firmami, około 650 pełnoetatowymi wykładowcami i 6,500 niezależnymi wykładowcami, oraz 8 lokalizacjami i kampusami organizuje warsztaty w małych grupach 30-35 studentów — idealna wielkość grupy do organizacji wykładów przypominających seminaria, jest to kolejna unikalna cecha DHBW.

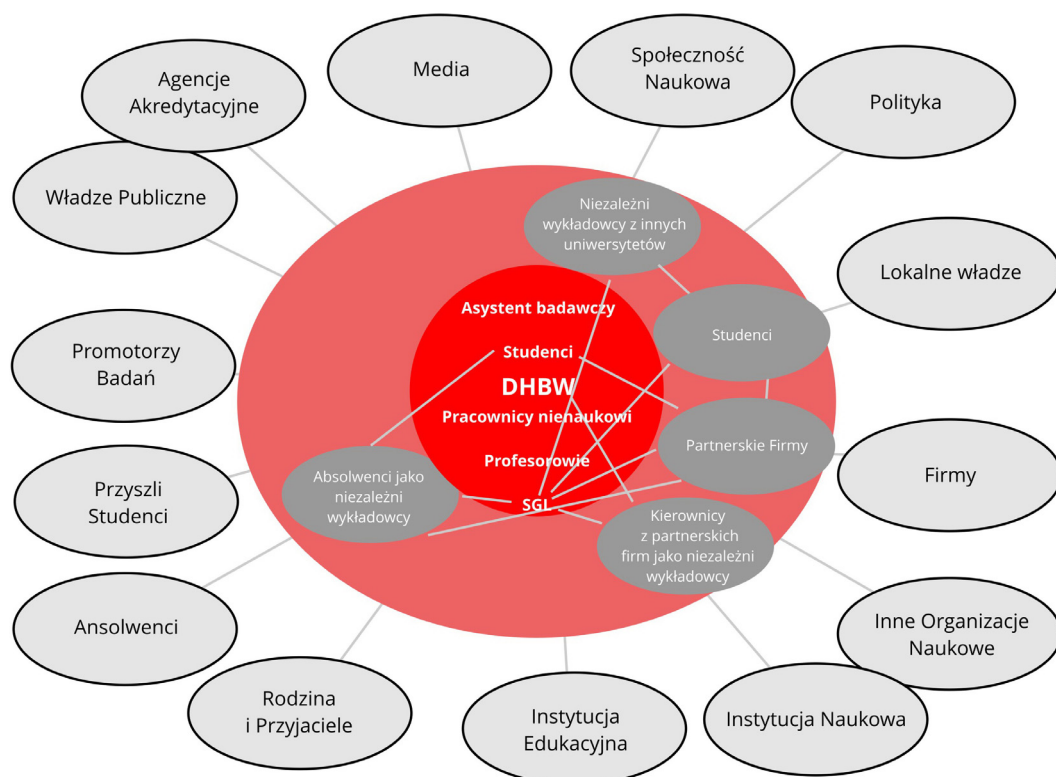
Żeby studiować na uniwersytecie publicznym DHBW student musi się zgłosić do firmy (firmy partnerskiej) i podpisać kontrakt studencki, który jest wymagany do przyjęcia studenta na studia. Program licencjacki normalnie zaczyna się 1 października. W ciągu sześciu semestrów student studiuje przez mniej więcej trzy miesiące na semestr na DHBW (faza teoretyczna). Po egzaminach semestralnych student, lub studentka wraca do swojej firmy partnerskiej by pracować zgodnie z planem praktycznego szkolenia (faza praktyki zawodowej), który został uzgodniony z SGL (po niemiecku Studiengangsleiter = dyrektor programu studiów).

Każda grupa studentów zostaje przydzielona to nadzorującego SGL. SGL odgrywa specjalną rolę w organizacji DHBW w dodatku do roli nadzorowania jednej grupy, jak wspomniano powyżej. Z jednej strony SGL musi działać w rządowej *administracji* i w tej roli n.p. musi pielęgnować związki z firmami partnerskimi i rozwijać program studiów. Podobnie, SGL koordynuje wszystkie tematy administracyjne dotyczące studentów i zapewnia im wsparcie. W związku z tym, że niezależni wykładowcy mają główny udział w programie, znajdowanie ekspertów w niektórych tematach z kwalifikacjami dydaktycznymi oraz koordynowanie wykładów, również należą do zadań administracyjnych. Jako pełnoetatowy wykładowca SGL również naucza, więc też służy jako część organizacji *naucza-*

nia. Do ich obowiązków należy też przygotowywanie lekcji, lub ocena studentów. Dla podnoszenia jakości praktyk zawodowych, rekomendowane są szkolenia w dydaktyce edukacji wyższej. Nie trzeba też dodawać, że w celu ulepszenia własnych zawodowych kwalifikacji i bycia dobrze poinformowanym w kwestii bieżących trendów i rozwoju w specjalnej dyscyplinie, działania *badawcze* (n.p. aktywny/bierny udział w konferencjach, lub publikowanie prac/artykułów razem ze współpracownikami, lub oddzielnie) są obowiązkowe.

W rezultacie, model interesariuszy DHBW jest bardziej zróżnicowany, w porównaniu do struktury ZRON, ponieważ model interesariuszy jest rozbity na dwie części (zobacz rys. 9): na wąską skorupę i szerszą skorupę interesariuszy.

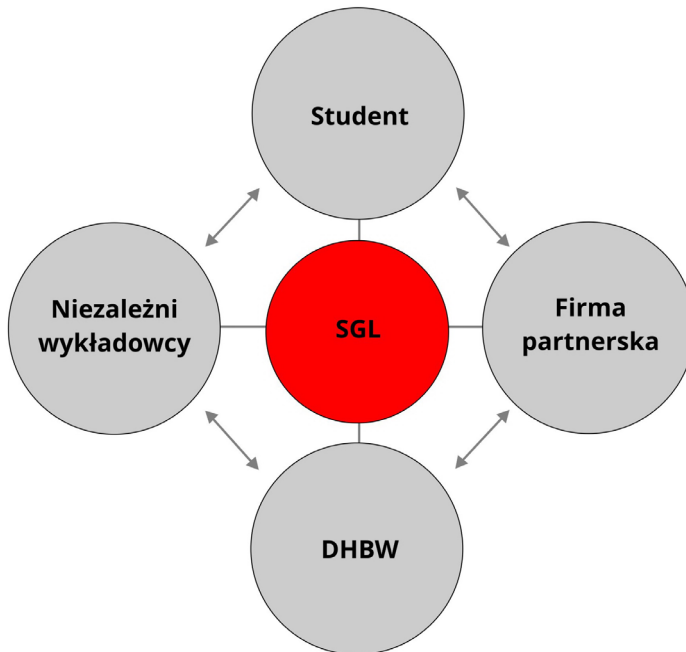
Rysunek 9. Model interesariuszy DHBW



Szersza skorupa interesariuszy jest odpowiednikiem oryginalnego modelu interesariuszy (Erhardt, 2011).

Wąska skorupa interesariuszy obejmuje interesariuszy, którzy z jednej strony wpływają na DHBW, ale są połączeni silniejszym powiązaniem, lub raczej pozostają we wzajemnych powiązaniach. Ta skorupa zawiera także specyficzną sieć SGL z różnymi rolami. Ta wąska skorupa interesariuszy obejmuje trzy różne rodzaje wykładowców, jak też studentów i firmy partnerskie. Rysunek 10 ilustruje mikro sieć SGL, która reprezentuje „kombinację czynników wpływających na reputację” która wpływa na reputację DHBW w nieformalny sposób.

Rysunek 10. Mikro sieć „SGL”



Większa część wykładów jest prowadzona przez *niezależnych wykładowców* (do 80 %). Niezależni wykładowcy z innych uniwersytetów są ekspertami w pewnych tematach i są zatrudnieni na innych uniwersytetach, lub w organizacjach naukowych. W rzeczy samej, w związku z bliską współpracą

cą z firmami partnerskimi, wykwalifikowani menadżerzy firm partnerskich są również angażowani jako wykładowcy. Nie tylko ze względu na bliskie powiązania podczas programu licencjackiego, SGL zatrudnia wyróżniających się studentów jako przyszłych wykładowców, po tym jak już ukończą studia. Ci różnego rodzaju wykładowcy są członkami DHBW w niepełnym wymiarze czasu, a zatem są „czynnikami wpływającymi na reputację”.

Studenci przyjmują różne role: w czasie semestru teoretycznego są bardziej klientami DHBW, a w czasie swojej praktyki w firmie partnerskiej stają się bardziej łącznikiem. Know-how, miękkie umiejętności, różne kompetencje itd., których się nauczyli w DHBW wpływają także na reputację DHBW.

Firmy partnerskie współpracują ściśle z DHBW podpisując umowy o praktykach. W związku z tym, że firma partnerska przewodzi w praktycznej fazie studiów (n.p. odpowiedni plan szkoleń praktycznych pasujący do programów nauczania), firmy partnerskie także są „czynnikami wpływającymi na reputację”.

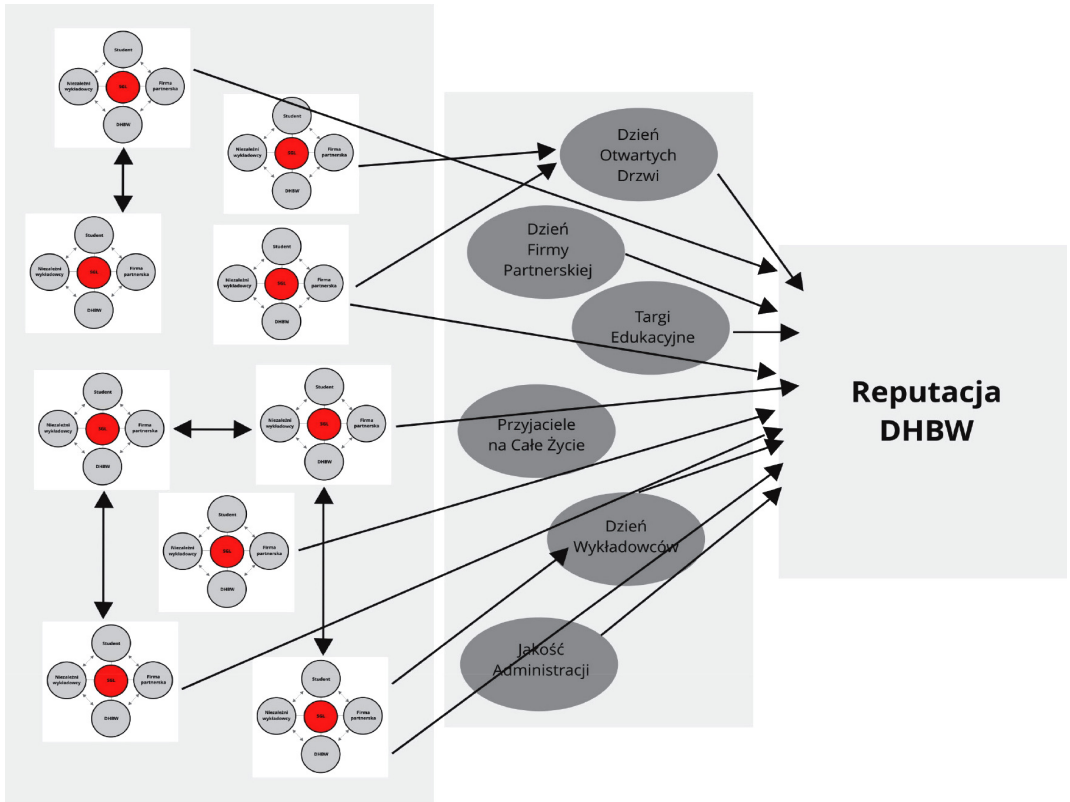
Idee i koncepcje naszkicowane dotąd odnoszą się do nieformalnych mechanizmów ugruntowywania reputacji, które stanowią dużą część reputacji DHBW. W dodatku do tych nieformalnych, kluczowych komponentów, kilka formalnych działań i instrumentów zostało ustanowionych dla celu wzmacniania reputacji DHBW (zobacz rys. 11):

Rysunek 11. Instrumenty reputacji

Grupa Interesariuszy	Instrumenty reputacji i działania
Przyszli Studenci	Dni kariery w szkołach, targi edukacyjne, szkoły-korporacje, Dni Otwartych Drzwi
Obecni Studenci	Jakość nauczania, jakość administracji, jakość infrastruktury
Absolwenci	Przyjaciele na całe życie, Dzień Otwartych Drzwi
Firmy Partnerskie	Company days, Co-advertisements, Open House Day
Wykłady	Dni wykładowcy, centrum kształcenia ustawicznego, Dzień Otwartych Drzwi

Połączenie formalnych i nieformalnych czynników wpływających na reputację zostało nakreślone na rys. 12.

Rysunek 12. Interakcje w zarządzaniu reputacją w DHBW (uproszczone)



Nakreślony przykład miejmy nadzieję dobrze służy zilustrowaniu złożoności mechanizmów ugruntowywania reputacji. Ponadto, może być on użyty jako kolejny argument za tym, żeby nie skupiać się na konwencjonalnych (komercyjnych) modelach reputacji w odniesieniu do reputacji organizacji naukowych.

Wnioski i dalsze badania

Ideą niniejszej pracy było zbadanie zarządzania reputacją w kontekście organizacji naukowych. Reputacja rozumiana jako kolektywne wyobrażenie o organizacji podtrzymywane przez wielu interesariuszy w przeciągu pewnego czasu, które prowadzi do szacunku, wiarygodności, atrakcyjności i wspar-

cia dla organizacji, jest obiecującym konstruktem w odniesieniu do strategicznych kwestii marketingu w organizacjach naukowych. Jednakże, publikowane modele zarządzania reputacją nie są adekwatne do rzeczywistości organizacji naukowych. W związku z tym, zaprezentowano pierwszy szkic modelu Zarządzania Reputacją Organizacji Naukowej (ZRON), Model ten może posłużyć jako struktura dla dalszych badań w tym obszarze. Integruje on główne aspekty modeli korporacyjnej reputacji, ale także bierze pod uwagę konkretne warunki dotyczące samej organizacji, jak też środowiska.

W związku z tym, że niniejsza praca jest z założenia *punktem startowym* do badań w tym obszarze, będzie potrzeba jeszcze dużo dyskusji, dalszego rozwoju koncepcji oraz badań empirycznych. Głównym zadaniem będzie bardziej dokładne zbadanie istotnych elementów w celu posunięciu się na przód w *rozwinęciu struktury*. Ponadto, należy odwzorować stosunki przyczynowo-skutkowe bardziej szczegółowo. Podobnie, formalne modelowanie zawartych idei musi ewoluować. Podjęcie kroków w kierunku badań bardziej opartych na przypadkach może być odpowiednim podejściem. Ponadto, różnice pomiędzy kilkoma rodzajami organizacji naukowych powinny być rozważone szerzej. W związku z tym, że tworzenie modeli poszło do przodu, pierwsze testy empiryczne powinny zostać przeprowadzone.

Kolejna kwestia dotyczy *mierzenia* reputacji. Istniejące modele pomiarów dla reputacji firmowej powinny zostać krytycznie oszacowane pod względem ich zastosowania do reputacji organizacji naukowych. W miarę możliwości, istniejące miary takie jak RQ, lub RepTrak (Wiedmann, 2014) powinny zostać dopasowane, żeby uchwycić reputację. Nie trzeba wspominać, że jest to odpowiedni grunt do oceny wysiłków związanych z reputacją, poprawy reputacji a zatem też efektywności i wydajności organizacji. Kolejnym krokiem będzie także dalsze badanie efektów reputacji. Implikuje to znalezienie sposobów na mierzenie wartości organizacji naukowej.

Chociaż reputacja jest postrzegana jako kluczowy czynnik dla odniesienia sukcesu, *istotność reputacji* dla organizacji naukowej powinna zostać zbadana ze strategicznej perspektywy marketing, jak też z perspektywy zarządzania opartego na zarządzaniu.

W trakcie argumentacji śledzone były różne *szkoły* myśli w badaniach nad reputacją. Ciekawym ćwiczeniem może być próba *połączenia* różnych tematycznych zagadnień i celów, zwłaszcza integracja aspektów ze szkoły relacyjnej z ideami szkoły ewaluacyjnej wydaje się obiecujące (ale wymaga-

jące). W rzeczy samej, można dowodzić, że niniejsza praca może być pierwszym krokiem w tym kierunku. Naturalnie, należy zachęcać do nawet bardziej interdyscyplinarnego podejścia do tego tematu.

Na koniec, patrząc z punktu widzenia marketingowca, *model zarządzania zorientowany na decyzji* dla efektywnego ustanawiania reputacji organizacji naukowej jeszcze nie powstał. To może być kolejny ważny nurt badań do podjęcia. Ponieważ ważnym jest, żeby (empirycznie) dowiedzieć się jakie działania dają najlepszy efekt (w jakich warunkach) jeżeli chodzi o kształtowanie reputacji, dedukcja powiązana ze strategią i z działaniami powinna posłużyć do generacji hipotez.

Przypisy

¹ Uniwersytet jest złożonym przykładem organizacji naukowych. Trzy obszary — administracja, nauczanie i badania — są istotne. Społeczność badawcza może zostać zredukowana, lub może nie być aktywności w obszarze nauczania.

² Jak zdefiniowano w formule (I), reputacja jest koncepcją rekurencyjną. Dla zredukowania złożoności, zaniedbuje się wymiar czasu.

³ Tutaj jakościowa natura ANT jest oczywista.

Bibliografia:

1. Alessandri, S.W.; Yang, S.-U.; Kinsey, D.F. (2006). An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 258–270.
2. Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: what of it, why the confusion, and what's next? *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 183–188.
3. Barnett, M., L.; Jermier, J.M.; Lafferty, B.A. (2006), Corporate reputation: the definitional landscape, *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.
4. Bromley, D.B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management*. Chichester: John Wiley and Sons.
5. Brown, B.; Perry, S. (1994). Removing the financial performance halo from Fortune's 'most admired' companies, *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347–1360.
6. Calas, M.; Smircich, L. (1999). Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, 24(4), 649–671.
7. Callon, M. (1991). Techno-economic networks and irreversibility? In: Law, J. (Ed.). *A Sociology of Monsters?* (132–161), London: Routledge.
8. Chen, C.-C.; Otubanjo, O. (2013). A functional perspective to the meaning of corporate reputation. *The Marketing Review*, 13(4), 329–345.
9. Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109.

10. Courtney, J.; Croasdell, D.; Paradice, D. (1998). Inquiring Organisations. *Australasian Journal of Information Systems*, 6(1), 3–14.
11. Davies, G.; Chun, R.; da Silva, R.; Roper, S. (2002). *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge.
12. Deephouse, D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource, *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112.
13. Devine, I.; Halpern, P. (2001). Implicit Claims: the Role of Corporate Reputation in Value Creation. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 42–49.
14. Dowling, G.; Moran, P. (2012). Corporate Reputations: Built In or Bolted On? *California Management Review*, 54(2), 25–42.
15. Dutton, J.E.; Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
16. Eichhorn, P. (1991). Konstitutive Merkmale von Non Profit Unternehmen. In: D. Witt et al. (red.). *Non-Profit-Unternehmen im Aufwind?* (45–52). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
17. Erhardt, D. (2011). *Hochschulen im strategischen Wettbewerb — Empirische Analyse der horizontalen Differenzierung deutscher Hochschulen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
18. Finholt, T.A. (2003). Collaboratories as a new form of scientific organization, *Economics of Innovation and New Technology*, 12(1), 5–25.
19. Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
20. Fombrun, C.J.; van Riel, C.B. (2003). Reputation und Unternehmensergebnis — zentrale Resultate einer empirischen Studie. In: Wiedmann, K.-P.; Heckemüller, C. (red.). *Ganzheitliches Corporate Finance Management* (pp. 291–298). Wiesbaden: Gabler.
21. Fombrun, C.J.; Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233–258.
22. Fombrun, C.; Wiedmann, K.P. (2001). Reputation quotient (RQ). *Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf der Basis fundierter Erkenntnisse*. Hannover: Schriftenreihe Marketing Management.
23. Formbrun, C.; Gardberg, N.A.; Sever, J.W. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), pp. 241–255.
24. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
25. Fryxell, G.F.; Wang, J. (1994). The Fortune corporate reputation index: Reputation for what? *Journal of Management*, 20(1), 1–14.
26. Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwartzmann, S.; Scott, P.; Trow, M. (1994). *The New Production of Knowledge. The dynamic of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
27. Gibson, D.; Gonzales, J.L.; Castanon, J. (2006). The importance of reputation and the role of public relations. *Public Relations Quarterly*, 51(3), 15–18.
27. Gotsi, M.; Wilson, A.M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24–30.
28. Gray, E.R. (1986). *Managing the Corporate Image*. Westport: Quorum.
29. Gray, E.R.; Balmer, J.M.R. (1998). Managing corporate image and corporate reputation, *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.

30. Grochla, E. (1972). *Unternehmensorganisation, Neue Ansätze und Konzeptionen*. Reinbek: Rowohlt Verlag.
31. Grunig, J.E.; Hung, C.F. (2002). *The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioural study*. Paper presented at the PRSA Educator's Academy 5th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference. Miami.
32. Gutenberg, A. (1983). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion*. 24. Ed. Berlin: Springer.
33. Hoyle, E. (1982). Micropolitics of Educational Organisations, *Educational Management and Administration*, 10, 87–98.
34. Institute of Directors (IOD) (1999). *Reputation Management: Strategies for Protecting Companies, their Brands and their Directors*. London: Directors Publications.
35. Kehm, B. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisation? Neue Theorien zur „Organisation Hochschule“. In: U. Wilkesmann, C.J. Schmid (Ed.) (2012). *Hochschule als Organisation* (17–25). Wiesbaden: VS-Verlag.
36. Kieser, A.; Kubicek, H. *Organisationstheorien I + II*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
37. Kieser, A.; Walgenbach, P. (2010). *Organisation*. 6. Ed., Stuttgart: Schäffer Poeschel-Verlag.
38. Kosiol, E. (1962). *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
39. Kotler, P.; Fox, K.F. (1985). *Strategic marketing for educational institutions*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
40. Latour, B. (1987). *Science in action*. Harvard: Harvard University Press.
41. Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy, and heterogeneity. *Systems Practice*, 54, 379–393.
42. Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 1. Ed. Frankfurt/M: Suhrkamp.
43. Mayntz, R. (1963). *Soziologie der Organisation*. Reinbek: Rowohlt Verlag.
44. Middleton, S.; Hanson, D. (2003). Corporate Reputation and Scientific Reputation: The Mysterious Case of Girard and Agassiz. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 147–160.
45. Müller-Jentsch, W. (2003). *Organisationssoziologie*. Frankfurt: Campus-Verlag.
46. Musselin, C. (2006). Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, G.; Kosmützky, A., Torka, M. (Ed.), *Towards a Multiversity. Universities between Global Trends and National Traditions* (pp. 63–84), Bielefeld: Transcript Publishers.
47. Musselin, C. (2006). Are Universities specific organisations?. In: G. Krücken, A. Kosmützky, M. Torka (Eds.). *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and national Traditions* (63–84). Bielefeld: Transcript Verlag.
48. Nickel, S. (2012). Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen (279–292). In: U. Wilkesmann, C.J. Schmid. (2012). *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
49. Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry. *Strategic Management Journal*, 15, 29–44.
50. Redler, J. (2013). *Grundzüge des Marketings [Fundamentals of Marketing]*. Berlin: BWV.

51. Ressler, J.; Abratt, R. (2009). Assessing the impact of university reputation on stakeholder intentions. *Journal of General Management* 35(1), 35–45.
52. Schimank, U. (2000). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie*. 2. Ed. Weinheim: Juventa.
53. Schimank, U. (2001). Organisationsgesellschaft. In: G. Kneer, A. Nassehi, M. Schroer (Ed.). *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie* (278–307). München: UTB.
54. Schimank, U. (2002). Organisationen: Akteurskonstellationen — korporative Akteure — Sozialsysteme. In: J. Allmendinger; T. Hinz, (red.). *Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (29–54). Wiesbaden: WV.
55. Schimank, U. (2003). Handeln in Institutionen und handelnde Institutionen (293–307). In: F. Jaeger; F., J. Straub (red.). *Handbuch der Kulturwissenschaften*. Bd. 2. Stuttgart: Metzler.
56. Schimank, U. (2007). Organisationstheorien (200–211). In: A. Benz, U. Schimank, U., S. Lütz, (Ed.): *Handbuch Governance*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
57. Schreyögg, G. (2008). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 5. Ed. Wiesbaden: Gabler Verlag.
58. Schultz, M.; Mouritsen, J.; Gabrielsen, G. (2001). Sticky reputation: analyzing a ranking system. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 24–41.
59. Smith, E. R. (1998). Mental representation and memory (391). In: D. Gilbert; S. Fiske; G. Lindzey (Ed.). *The handbook of social psychology*. Oxford: Oxford University Press.
60. Sojkin, B. (2015). Determinant factors of the marketing activity of scientific and research institutions, *MINIB Marketing of Science and Research Organizations*, 15(1), 19–32, online on: <http://minib.pl/category/no-1-2015>.
61. Terblance, N.S. (2009). Customer experiences, interactions, relationships and corporate reputation: a conceptual approach. *Journal of General Management*, 35(1), 5–17.
62. Theus, K.T. (1993). Academic reputations: The process of formation and decay. *Public Relations Review*, 19(3), 277–291.
63. Vahs, D. (2012). *Organisation*. 8. Ed. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
64. Walker, K. (2010). A systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.
65. Walsh, G.; Mitchell, V.-W.; Jackson, P.R.; Beatty, S.E. (2008). Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective. *British Academy of Management*, 20, 187–203.
66. Walsh, G.; Wiedmann K.-P. (2004). A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 304–312.
67. Wiedmann K.-P. (2014). Erkenntnisse des Reputationmanagement als Basis für ein Controlling des Corporate Brand Management nutzen. In: F.-R. Esch; T. Tomczak; J. Kernstock; T. Langner; J. Redler (Eds.). *Corporate Brand Management*. Wiesbaden: Springer-Gabler, 607–629.
68. Wiedmann, K.-P.; Prauschke, C. (2005). *The Relationship between Corporate Reputation and Intangible Assets*. Hannover: Schriftenreihe Marketing Management.
69. Yang, S.-U.; Grunig, J.E. (2005). Decomposing organisational reputation: The effects of organisation-public relationship outcomes on cognitive representations of organisations and evaluations of organisational performance. *Journal of Communication Management*, 9(4), 305–325.

70. Zechlin, L. (2012). Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der „unternehmerischen Hochschule“ (41–60). In: U. Wilkesmann; C.J. Schmid (red.) (2012). *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS-Verlag.

prof. dr. Petra Morschheuser — profesor strategicznego zarządzania biznesem i kontrolingu oraz kierownik programu w zakresie zarządzania biznesowego i zarządzania/handle detalicznego na uniwersytecie Cooperative State University Baden-Wuerttemberg Mosbach, Niemcy. Studiowała administrację biznesową, zarządzanie i edukację biznesową w Saarbruecken i Norymberdze. Po uzyskaniu dyplomu z nauk o biznesie (1994), pracowała jako adiunkt i doktorantka na Uniwersytecie Friedricha Alexandra w Norymberdze (Kierownik Informatyki Biznesowej 1994–1998). Od 1998 pełniła różne kierownicze funkcje w zarządzaniu strategicznym i inwestycyjnym, np. Quelle, Ergo direct, miasto Norymberga a w 2002 została współzałożycielką firmy konsultingowej. Od 2010 jest profesorem na uniwersytecie Cooperative State University Baden-Wuerttemberg w Mosbach. W 2012 została wyróżniona jako Członek Honorowy Innowacji w Szkolnictwie Wyższym Stiftung Baden-Wuerttemberg.

prof. dr. Joern Redler — profesor marketing i zarządzania sprzedażą detaliczną na uniwersytecie Baden-Wuerttemberg Cooperative State University w Mosbach, w Niemczech. W tejże instytucji jest także kierownikiem programu z zakresu biznesowej administracji/marketingu. Jego główne zainteresowania to zarządzanie marką, zarządzanie sklepem i organizacyjna mikropolityka. Napisał kilkadziesiąt publikacji z zakresu zarządzania marką i zarządzania komunikacją. Jest współredaktorem książki zatytułowanej „Corporate Brand Management” i pracuje jako recenzent regionalnych konferencji EMAC. Jest członkiem Europejskiej Akademii Marketingu (związku niemieckich profesorów marketing stosowanego) oraz Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (Grupa badawcza efektów marki).



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB
www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB