

Zarządzanie jakością i jej komunikowanie w kształtowaniu reputacji przedsiębiorstwa

Agnieszka Rutkowska

W opracowaniu omówiono zagadnienie kształtowania reputacji przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie jakością oraz system jej komunikowania przez przedsiębiorstwo. Rola działań jakościowych i ich komunikacji w kształtowaniu reputacji przedsiębiorstwa przeanalizowana została z wykorzystaniem dwóch modeli kształtowania reputacji, tj. tworzenia reputacji w procesie oraz poprzez wartości. W artykule wskazano, iż działania i inicjatywy w zakresie jakości budują tożsamość przedsiębiorstwa, tworzą jego wizerunek, a wzmocnione rzetelną komunikacją wpływają na odbiorców, kształtując ich opinię o przedsiębiorstwie. Wskazano także, że działania jakościowe i komunikowanie ich interesariuszom kształtują obraz organizacji jako wiarygodnej, niezawodnej i odpowiedzialnej, do której można mieć zaufanie. Opracowanie prezentuje szeroki wachlarz działań jakościowych, poprzez które można kształtować reputację przedsiębiorstwa w opinii interesariuszy, a tym samym oddziaływać na jego wartość rynkową.

Reputacja przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie na zachowania interesariuszy wpływa na jego wyniki finansowe, a wpływ ten jest tym większy, im większe znaczenie ma ona dla danej grupy interesariuszy. Reputacja oraz proces jej tworzenia są zjawiskami nie do końca jeszcze poznanymi, rozpatrywanymi wielopłaszczyznowo. Elementem łączącym dotychczasowe rozważania zawarte w literaturze przedmiotu jest założenie, że reputacja przedsiębiorstwa ma charakter społeczny, a proces jej budowania jest procesem złożonym, wymagającym uwzględnienia przez przedsiębiorstwo reguł i wartości ważnych dla interesariuszy przedsiębiorstwa.

Z przeglądu literatury wynika, że w ujęciu procesowym strategiczny plan budowania przez przedsiębiorstwo dobrej reputacji powinien uwzględniać następujące elementy: kreowanie tożsamości i wizerunku przedsiębiorstwa oraz tworzenie pożądanych relacji z jego odbiorcami. Inne podejście, tj. kreowanie reputacji przedsiębiorstwa poprzez wartości, wymaga od przedsiębiorstwa zapewnienia

tego, aby podejmowane przez nie działania budowały zaufanie interesariuszy oraz tworzyły dla nich wartości odnoszące się do wiarygodności, niezawodności i odpowiedzialności.

Cel i metoda badawcza

Celem artykułu jest wskazanie, że działania podejmowane w ramach zarządzania jakością oraz ich komunikacja mogą tworzyć dobrą reputację przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie na poszczególne elementy budujące reputację. Studia literaturowe posłużyły do rozpoznania obszaru badawczego i określenia zależności między zarządzaniem jakością w przedsiębiorstwie a budowaniem jego reputacji. Wskazanie na istnienie tych zależności może stanowić podstawę do przeprowadzenia badań empirycznych oraz określenia modelu budowania reputacji dzięki zarządzaniu przez jakość i system komunikacji z interesariuszami.

Reputacja jako cenny zasób niematerialny przedsiębiorstwa

Reputacja w znaczeniu ogólnojęzykowym to opinia, renoma, dobre imię, rozgłos, sława¹. W ujęciu M. Schweigera na reputację firmy (*corporate reputation*) składają się dwa wymiary. Pierwszy ma charakter kognitywny i dotyczy kompetencji firmy (*competence*) utożsamianych w szczególności z jakością oferowanych produktów, wydajnością i zyskownością prowadzonej działalności oraz atrakcyjnością. Drugi wymiar, o charakterze afektywnym, dotyczy solidaryzowania się i sympatyzowania interesariuszy z firmą (*sympathy*). Aspekt ten tworzony jest w głównej mierze przez jakość oferowanych produktów i szeroko rozumianą odpowiedzialność przedsiębiorstwa, w tym społeczną odpowiedzialność biznesu i troskę o środowisko². Reputacja firmy, jak podaje T. Dąbrowski, jest stabilną oceną, podzielaną przez różne grupy

¹ Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1980, s. 644.

² M. Schweiger, *Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study*, „Schmalenbach Business Review” 2004, Vol. 56, No. 1, s. 46–71.

interesariuszy, dotyczącą zdolności firmy do sprostania ich oczekiwaniom oraz dostarczania im wartości³. Poznanie czynników wpływających na ocenę reputacji przedsiębiorstwa jest procesem złożonym i wymaga precyzyjnego dookreślenia grup interesariuszy oraz określenia zbioru wartości społecznych o istotnym dla nich znaczeniu.

Dobra reputacja jest swoistym buforem bezpieczeństwa dla firmy w sytuacjach kryzysowych. Zgodnie ze stanowiskiem C.J. Fombruna tworzy ona kapitał zaufania do przedsiębiorstwa. To z kolei sprawia, że interesariusze *chętniej angażują się w relacje z posiadającym ją przedsiębiorstwem, udostępniają mu kontrolowane przez siebie zasoby i udzielają wsparcia. Klienci więcej kupują, akceptują wyższe ceny, są bardziej lojalni, polecają firmę i jej produkty innym konsumentom. Pracownicy chętniej podejmują pracę, są w nią bardziej zaangażowani i rzadziej przechodzą do konkurencji. Kontrahenci są bardziej skłonni nawiązywać współpracę i podtrzymywać ją. Inwestorzy są gotowi udostępnić kapitał i czynić to po niższych kosztach. Społeczności udzielają firmie o dobrej reputacji poparcia lub przynajmniej powstrzymują się od niekorzystnych dla niej działań*⁴.

Przedsiębiorstwo o dobrej reputacji, jak wskazano powyżej, odnosi różnorodne korzyści. Aby zapewnić sobie dostęp do tych korzyści, powinno odpowiednio zaplanować proces budowania reputacji i ochrony przed jej utratą oraz zarządzać nim na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej. Wzmacnianie reputacji i budowanie wizerunku firmy to główne strategiczne cele działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu⁵ (CSR – *corporate social responsibility*) podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Czy cele te mogą być również skutecznie realizowane poprzez działania z zakresu jakości i ich komunikację? Mimo iż jakość produktów, jak pokazują wyniki badań empirycznych⁶, jest kluczowym czynnikiem

determinującym reputację przedsiębiorstwa, jak dotąd inicjatywy i działania podejmowane w ramach zarządzania jakością w przedsiębiorstwie w świecie biznesu nie są powszechnie utożsamiane z procesem budowania dobrej reputacji.

Budowanie reputacji przedsiębiorstwa a działania jakościowe

Tworzenie reputacji jest procesem złożonym i, podobnie jak samo pojęcie reputacji, w dalszym ciągu ewoluuje. W literaturze spotykamy się z wieloma modelami tworzenia reputacji przedsiębiorstwa. Do analizy roli działań jakościowych i ich komunikacji w kształtowaniu reputacji przedsiębiorstwa autorka wybrała dwa znacząco różniące się od siebie podejścia, które na potrzeby tej analizy zostały określone jako kształtowanie reputacji „w procesie” oraz kształtowanie reputacji „poprzez wartości”⁷. Zależności omówione w niniejszej pracy przedstawiono na rysunku 1.

Jak już wspomniano, jakość produktów w rankingach reputacji przedsiębiorstw⁸ uznawana jest za kluczowy czynnik tworzący reputację przedsiębiorstwa. W definicjach reputacji przedsiębiorstwa prezentowanych w literaturze jakość produktów określana jest często jako ważny element jej kształtowania. W zarządzaniu jakością przyjmuje się, że jakość techniczna produktu jest podstawą jakości funkcjonalnej służącej tworzeniu i dostarczaniu wartości dla klienta⁹. W niniejszej pracy działania jakościowe podejmowane przez przedsiębiorstwo rozumiane są jako *wszystkie planowane i systematyczne działania niezbędne do stworzenia odpowiedniego stopnia zaufania, co do tego, że wyrób lub usługa spełni ustalone wymagania jakościowe*¹⁰. Autorka artykułu przyjmuje ponadto, że działania te obejmują także *szereg akcji*

³ T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2010, s. 75.

⁴ Tamże, s. 250.

⁵ Zgodnie z raportem z badania *Komunikacja działań CSR w Polsce*, Effective Public Relations, Warszawa, czerwiec 2012.

⁶ Badania wskazujące jakość produktów jako kluczowy czynnik determinujący reputację firmy prowadzone były między innymi przez K. Majchrzak (*Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 273) oraz M. Schweigera (dz.cyt.), który wskazał, że jakość produktów jest komponentem tworzącym oba wymiary reputacji przedsiębiorstwa, zarówno jej wymiar kognitywny, jak i afektywny.

⁷ Procesowe podejście do kształtowania się reputacji przedsiębiorstwa z akcentowaniem znaczenia tożsamości przedsiębiorstwa, jego wizerunku i odbiorców reprezentowane jest m.in. w publikacjach: G.R. Dowling, *Corporate Reputations: Should you Compete on Yours?*, „California Management Review” 2004, Vol. 46, No. 3, s. 19–36, <http://dx.doi.org/10.2307/41166219>; S.W. Alessandri, *Modelling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation*, „Corporate Communications: An Internal Journal” 2001, Vol. 6, No. 4, s. 178, <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000006146>. Znaczenie wartości w kształtowaniu reputacji podkreśla A. Adamus-Matuszyńska w pracy *Reputacja – nieuchwytna wartość firmy*, http://www.proto.pl/PR/Pdf/reputacja_nieuchwytna_wartosc_firmy.pdf, [13.09.2015].

⁸ Rankingi uznające jakość produktów za kluczowe kryterium decydujące o reputacji przedsiębiorstwa publikowane są między innymi w magazynach: niemieckim „Manager Magazine”, amerykańskim „Fortune” czy azjatyckim „Far East Economic Review”.

⁹ K. Szczepańska, *Budowa wartości klienta w zarządzaniu jakością*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2012, s. 272.

¹⁰ K. Szczepańska, *Kompleksowe Zarządzanie Jakością TQM*, Alfa-Wero, Warszawa 1998, s. 108.

Zarządzanie jakością i jej komunikowanie...

Rysunek 1. Schemat powiązań kreowania reputacji przedsiębiorstwa z działaniami przedsiębiorstwa podejmowanymi w ramach zarządzania jakością oraz ich komunikacją



Źródło: opracowanie własne.

i wymagań, których celem jest zagwarantowanie spełnienia właściwych standardów jakościowych we wszystkich projektach realizowanych w danej organizacji¹¹, a standardy te ustalane są w oparciu o wymagania formalnoprawne, jak również wymagania i oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa.

Kształtowanie reputacji „w procesie” a działania jakościowe

Pierwszym modelem, w oparciu o który dokonano analizy roli działań jakościowych w kreowaniu reputacji przedsiębiorstwa, jest model tworzenia reputacji „w procesie”, zwany też modelem kształtowania się reputacji w trójkącie tożsamość – wizerunek – odbiorcy. Tożsamość przedsiębiorstwa odgrywa decydującą rolę w kształtowaniu jego reputacji, natomiast komunikacja pełni dominującą rolę w przypadku wizerunku¹². Tożsamość tworzona jest przede wszystkim wewnątrz organizacji, podczas gdy wizerunek może być kreowany zarówno przez samą organizację, jak też może powstawać na zewnątrz, niezależnie od jej zamierzeń. Na podstawie analizy

literatury można wskazać, że autorzy proponują różne modele tworzenia tożsamości organizacji, tzw. „mix tożsamości” (*identity mix*). Dominujące jest podejście, iż tożsamość przedsiębiorstwa jest dziedziną multidyscyplinarną, obejmującą między innymi takie składowe zarządzania, jak: komunikacja korporacyjna, wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna czy jej strategia¹³. Interesujące ujęcie tożsamości – z punktu widzenia analizowanej w niniejszym artykule relacji tożsamości przedsiębiorstwa i podejmowanych działań jakościowych – prezentuje K. Schmidt¹⁴, który podaje, że oprócz strategii, kultury i zachowania organizacji tożsamość tworzą także jej produkty i usługi oraz prowadzona z interesariuszami komunikacja.

Tworzenie tożsamości przedsiębiorstwa poprzez jakość wymaga uwzględnienia jakości na poziomie strategii przedsiębiorstwa. Ustanowienie polityki jakości, realizowanie jej oraz szerokie komunikowanie wewnątrz organizacji daje umocowanie do kompleksowego zarządzania jakością. Istotne znaczenie w budowaniu tożsamości przedsiębiorstwa ma także

¹¹ J. Phillips, *Zarządzanie projektami IT. Poznaj najskuteczniejsze metody zarządzania przedsięwzięciami informatycznymi*, Helion, Gliwice 2005, s. 303.

¹² T. Dąbrowski, dz.cyt., s. 76.

¹³ Podejście multidyscyplinarne do tożsamości przedsiębiorstwa prezentuje między innymi Międzynarodowa Grupa ds. Tożsamości Korporacyjnej (*International Corporate Identity Group*) czy autorzy: T.C. Melewar oraz J. Saunders w pracy *Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix*, „European Journal of Marketing” 2000, Vol. 34, No. 5/6, s. 538, <http://dx.doi.org/10.1108/03090560010321910>.

¹⁴ K. Schmidt, *The Quest for Identity*, Cassel, London 1995.

takie umiejscowienie komórki jakości w strukturze firmy, które zapewni niezależność prowadzonych działań. Strategiczne podejście do jakości wymaga więc zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla w hierarchii przedsiębiorstwa. Tożsamość firmy tworzona jest również poprzez takie założenia zarządzania jakością w organizacji, jak przyjęcie statusu organizacji uczącej się oraz tworzenie kultury dzielenia się wiedzą i ciągłego doskonalenia. Tożsamość firmy tworzą także odpowiedzialne zachowania firmy wobec interesariuszy, jak ponoszenie odpowiedzialności za produkty wadliwe, a w przypadku choćby podejrzania o niewłaściwą jakość produktów, wycofanie produktów z rynku mimo nakładów finansowych i wiążącego się z tym ryzyka wizerunkowego.

Wizerunek przedsiębiorstwa w znaczącym stopniu *tworzony jest przez wizerunek produktów i usług świadczonych przez firmę*¹⁵. Kierowany do klienta nowy produkt powstaje w oparciu o zintegrowaną wiązkę aktualnej wiedzy prawnej, technologicznej, rynkowej oraz marketingowej. Istnieje ponadto ścisły związek pomiędzy postrzeganiem cech i właściwości danego produktu a ogólną oceną wizerunku całej firmy¹⁶. Im lepiej produkt jest dopasowany do oczekiwań i potrzeb odbiorcy, tym lepsze jest postrzeganie firmy.

Jakość produktów przekłada się zatem na wizerunek przedsiębiorstwa. Uwzględniając tę zależność, należy stwierdzić, że budowanie oferty firmy i tworzenie produktów powinny być poprzedzone badaniami rynku i badaniami produktowymi. Nakłady ponoszone na badania i rozwój produktów, ciągle doskonalenie oferty i dostosowywanie jej do zmieniających się potrzeb i oczekiwań odbiorców to inwestycja przynosząca korzyści między innymi w postaci umocnienia się dobrej reputacji firmy i wzrostu sprzedaży.

Odbiorcy to trzeci element wspomnianego wyżej procesu tworzenia reputacji. Odbiorcy, definiowani także jako interesariusze, poprzez dokonywanie oceny przedsiębiorstwa współtworzą jego reputację. Czynniki kształtujące ich ocenę reputacji przedsiębiorstwa są różnorodne. Mają one swoje umocowanie zarówno w zbiorze wartości społecznych o istotnym dla interesariuszy znaczeniu, jak i w zbiorze posiadanych przez nich doświadczeń życiowych. Działania jakościowe przedsiębiorstwa, w tym jakość produktów oraz prowadzona w tym zakresie komunikacja, mogą wpływać na wynik tej oceny. Jest on tym wyższy, im wyższy jest poziom dopasowania prowadzonych działań jakościowych do systemu wartości społecznych interesariuszy. Z tego powodu istotne wydaje się prowadzenie badań umożliwiających poznanie interesariuszy – nie tylko ich potrzeb i oczekiwań, ale również zbioru wartości społecznych, którymi kierują się w życiu. Informacje te stanowią fundament projektowania dalszych działań przedsiębiorstwa,

w tym w zakresie jakości. Ocena przedsiębiorstwa dokonywana przez jego interesariuszy kształtowana jest również poprzez działania ukierunkowane na zwiększanie ich świadomości jakościowej. Działania te obejmują organizowanie specjalnie zaprojektowanych wydarzeń, spotkań, paneli dyskusyjnych i innych działań edukacyjnych adresowanych do odbiorców produktów lub usług przedsiębiorstwa, zarówno tych obecnych, jak i przyszłych.

Kształtowanie reputacji „poprzez wartości” a działania jakościowe

Drugie przeanalizowane przez autorkę podejście to tworzenie reputacji przedsiębiorstwa poprzez cztery wartości¹⁷, tj. wiarygodność, niezawodność, zaufanie i odpowiedzialność. Model nawiązuje do definicji reputacji i przywołanego w niej założenia, iż reputacja jest stabilną oceną, podzielaną przez różne grupy interesariuszy, dotyczącą zdolności firmy do dostarczania im wartości.

Wiarygodność przedsiębiorstwa to wartość dla interesariuszy czyniąca przedsiębiorstwo godnym ich zaufania. W dalszych rozważaniach przyjęto, iż wiarygodność przedsiębiorstwa to wynik spójności działań ze składanymi deklaracjami, ich przewidywalności oraz transparentności.

W jaki sposób poprzez działania jakościowe przedsiębiorstwo może tworzyć swoją wiarygodność? Działania jakościowe podejmowane przez przedsiębiorstwo powinny być zgodne z wartościami przedsiębiorstwa i składanymi przez nie deklaracjami. Jeśli przedsiębiorstwo przyjęło strategię w zakresie jakości, jej realizacja wymaga konsekwencji we wszystkich obszarach funkcjonowania. Może to zostać osiągnięte poprzez wdrożenie w organizacji odpowiedniego systemu zarządzania jakością, co porządkuje działania firmy i upraszcza proces decyzyjny. Wysoki poziom świadomości jakościowej wśród pracowników przekłada się na wysoki poziom spójności ich działań z założeniami przedsiębiorstwa w zakresie jakości. Wiarygodność tworzona jest także przez potwierdzanie jakości produktów wiarygodnymi certyfikatami, wynikami badań prowadzonych w akredytowanych laboratoriach, otrzymywanymi nagrodami przyznawanymi przez uprawnione jednostki, opiniami ekspertów czy instytucji badawczych.

Ważną rolę w budowaniu wiarygodności przedsiębiorstwa, obok podejmowania przez nie działań jakościowych i zdobywania dowodów na spełnianie określonych wymagań, odgrywa dopasowana do grupy odbiorców komunikacja. Skuteczna i transparentna komunikacja jest swoistym pomostem między firmą a interesariuszami, którzy kształtują subiektywny obraz przedsiębiorstwa. Wiarygodność przedsiębiorstwa, w kontekście jakości, kształtowana jest

¹⁵ K. Majchrzak, dz.cyt., s. 31.

¹⁶ W. Walczak, *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „e-mentor” 2010, nr 4, s. 36, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/775>, [11.04.2015].

¹⁷ A. Adamus-Matuszyńska, dz.cyt.

poprzez realizację jakościowych celów strategicznych przedsiębiorstwa, niemniej jednak werbalizacja podejmowanych działań jakościowych zdecydowanie wzmacnia ten efekt.

Niezawodność przedsiębiorstwa powszechnie rozumiana jest jako jego bezawaryjność, bezbłędnosc, efektywnosc, kondycja czy lojalnosc wobec interesariuszy. W jaki sposob, poprzez dzialania jakosciowe, przedsiobrowstwo moze budowac swoja niezawodnosc wobec interesariuszy? Przedsiobrowstwa buduja swoja niezawodnosc poprzez wytwarzanie produktow zgodnie z przyjetymi specyfikacjami i uzyskiwanie produktow wolnych od wad, a takze poprzez wdrozenie systemow jakosciowych majacych na celu minimalizowanie ryzyka pojawienia sie niezgodnosc dzialan przedsiobrowstwa i wytwarzanych produktow z regulacjami i przyjetymi standardami jakosciowymi. W tym ujeciu szczegolnie istotne jest zapewnienie bezpieczenstwa oferowanych produktow oraz tego, aby dzialaly zgodnie z zaprojektowana uzytecznoscia podstawowa. Wydaje sie, ze na niezawodnosc przedsiobrowstwa budowana poprzez dzialania ukierunkowane na jakosc produktu najwiekszy wplyw ma odpowiednie zaprojektowanie i wytworzenie rdzenia produktu i produktu rzeczywistego, co odpowiada dwom pierwszym poziomom w strukturze produktu wedlug T. Levitta¹⁸. Marketingowe aspekty jakosci produktu, w ujeciu budowania niezawodnosc przedsiobrowstwa, odgrywaja drugorzadna role. Budowanie niezawodnosc utozsamianej przez interesariuszy z oczekiwana lojalnoscia wymaga z kolei dostarczania interesariuszom produktow o oczekiwanej, powtarzalnej jakosci, zgodnej zarowno z ich doswiadczeniami, jak i informacjami o produkcji dostarczonymi im przez przedsiobrowstwo.

Zaufanie czesto kojarzone jest z bezpieczenstwem, autorytetem i powazaniem. Koncepcja zarzadzania zaufaniem rozni sie od innych teorii zarzadzania, dlatego przed dalsza analiza roli dzialan jakosciowych w budowaniu zaufania warto zaakcentowac kilka obserwacji. Po pierwsze, jak zauwazaja eksperci¹⁹, kazda forma braku autentyzmu w relacjach miedzyludzkich i instrumentalnego traktowania pracownikow, dostawcow, klientow, spolecznostwa itd. przedzej czy pozniej zostanie odkryta. Ich zdaniem oznacza to, ze zarzadzanie zaufaniem dotyka sfery podstawowych wartosci w kulturze organizacyjnej i przenosi sie na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji. Warto podkreslic, ze zarzadzanie zaufaniem przynosi organizacjom wiele korzyosci²⁰, w tym uzyskiwanie lepszej koordynacji prowadzonych dzialan czy wiekszej zdolnosc organizacji do przetrwania sytuacji

kryzysowej. Zbudowanie zaufania interesariuszy do firmy jest trudnym procesem, miedzy innymi z tego powodu, iz *zaufanie do ludzi czy rzeczy wiAZE sie z gotowoscia do ekspozycji na ryzyko, ze mogA nas zawieść, z oczekiwaniami, ze stanie sie inaczej*²¹.

Czy dzialania jakosciowe przedsiobrowstwa mogA tworzyc kapital zaufania interesariuszy do przedsiobrowstwa? Zaufanie, jako jeden z czterech wyrozniokow omawianego modelu kreowania reputacji przedsiobrowstwa, tworzone jest poprzez zapewnienie przejrzystosci dzialan jakosciowych i powtarzalnosc jakosci oferowanych produktow. Osiagane jest to dzieki wytwarzaniu produktow o okreslonym poziomie jakosci, zgodnie z przyjetymi specyfikacjami zapewniajacymi ich zgodnosc ze standardem, ktory jest ustalany z uwzglednieniem oczekiwan klientow. Do uzyskania takiego stanu niezbedne jest uwzglednienie w planowaniu produkcji systemow jakosci, majacych na celu minimalizowanie prawdopodobienstwa wystapienia roznic w jakosci wytwarzanych produktow. Zaufanie budowane jest rowniez poprzez jasne i rzetelne komunikowanie klientom wlasciwosci oferowanych im produktow oraz czytelne informowanie o wprowadzanych zmianach i przyczynach ich wprowadzania. Doswiadczenia wlasne klienta weryfikuja deklarowane dzialania przedsiobrowstwa i wplywaja na wykształcenie zaufania do firmy lub jego brak.

Odpowiedzialnosc w znaczeniu ogolnojezykowym to gotowosc do ponoszenia konsekwencji wlasnych wyborow i zachowan, to rzetelne wypelnianie obowiazkow, a takze dbanie o dobro i zapobieganie zlu, gdzie wyrazenie „dobro” oznacza rzecz majaca wartosc, a wyrazenie „zlo” oznacza rzecz wyrzadzajaca komus krzywdę, naruszajaca czyjś wartosci. Czy dzialania jakosciowe przedsiobrowstwa sa wyrazem rzetelnego wypelniania obowiazkow oraz swiadczą o odpowiedzialnosc przedsiobrowstwa wobec jego interesariuszy? Odpowiedzialnosc wytworcy za produkt, w opinii autorki, przejawia sie w swiadomym ponoszeniu kosztow utrzymywania jakosci produktow na stalym, okreslonym poziomie, w tym na wprowadzaniu i utrzymywaniu niezbednych systemow jakosciowych. Z perspektywy klienta przedsiobrowstwo deklaruje swoja odpowiedzialnosc nie tylko poprzez umieszczenie na opakowaniu produktu danych identyfikujacych go, ale przede wszystkim poprzez dzialania wskazujace na utozsamianie sie producenta z produktem. Odpowiedzialnym wytworca jest zatem ten, kto ponosi odpowiedzialnosc za wytworzone produkty, szczegolnie w obliczu stwierdzenia wady wplywajacej na bezpieczenstwo odbiorcy. Jednym z wyznacznikow

¹⁸ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Wyd. Gebethner, Warszawa 1994, s. 115–118.

¹⁹ I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchovicz, *Znaczenie zaufania i zarzadzania zaufaniem w opinii przedsiobrowstw*, „e-mentor” 2009, nr 5, s. 32, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/696>, [10.10.2015].

²⁰ Zestaw korzyosci wynikajacych z zarzadzania zaufaniem w przedsiobrowstwie zostal przedstawiony w pracy: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchovicz, *Zarzadzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 31.

²¹ B. Nooteboom, *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Egar, Northampton 2002, s. 45.

odpowiedzialnego postępowania firmy jest posiadanie systemów identyfikacji partii produkcyjnych, sprawdzonych procesów wstrzymywania produkcji, sprzedaży czy wycofywania produktów od klientów w przypadku podejrzenia o ich niewłaściwą jakość. Informacje te najczęściej nie są dostępne dla klientów w czasie kontaktu z firmą, dlatego szersze komunikowanie ich w ramach budowania reputacji jest wskazane.

Kształtowanie reputacji „poprzez wartości” a wartości społeczne

Przekładając cztery elementy modelu kreowania reputacji przedsiębiorstwa „poprzez wartości”, tj. wiarygodność, niezawodność, zaufanie oraz odpowiedzialność na wartości społeczne, zauważamy, że trzy pierwsze elementy modelu, tj. wiarygodność, niezawodność oraz zaufanie budowane są na kanwie dwóch wartości społecznych, którymi są: uczciwość oraz odpowiedzialność. Jak piszą W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz, zaufanie tworzone jest poprzez szeroki wachlarz czynników, który uwzględni obie powyżej wskazane wartości społeczne, jak również: ryzyko, przekonanie, kompetencje, życzliwość, prawdopodobieństwo, zdolności, posiadanie dobrej woli, sprawiedliwość, wiarygodność, przewidywalność, rzetelność czy zależność²². Ostatni element analizowanego modelu kreowania reputacji przedsiębiorstwa, tj. odpowiedzialność, stanowi jednocześnie wartość zaliczaną do zbioru kluczowych wartości społecznych.

Powyższa obserwacja upoważnia do przyjęcia stwierdzenia, że tworzenie reputacji przez przedsiębiorstwo w ujęciu aksjologicznym powinno być oparte w szczególności na dwóch wartościach społecznych: uczciwości i odpowiedzialności, przy założeniu, że wartości te mają istotne znaczenie dla grup otoczenia. Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa powinno uwzględniać wszystkie istotne dla interesariuszy wartości. Wartości te powinny być określone w odniesieniu do specyficznego makrootoczenia, w którym przedsiębiorstwo działa.

Budowanie reputacji przedsiębiorstwa a komunikacja działań jakościowych

Pojęcie „komunikacja” ma wiele znaczeń i znajduje się w polu zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, takich jak filozofia, psychologia, historia, socjologia, ekonomia czy zarządzanie²³. Komunikacja, w ujęciu ogólnojęzykowym, to przekazywanie i odbieranie informacji w bezpośrednim kontakcie z drugą osobą.

Komunikacja poprzez dostarczanie rzetelnych informacji o przedsiębiorstwie, w tym o realizowanej strategii jakościowej, wpływa na opinię interesariuszy

o firmie. Tworzy wizerunek przedsiębiorstwa dbającego o jakość produktów, odpowiedzialnego, na którym można polegać. Buduje świadomość interesariuszy w zakresie przyjętej uczciwej i odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstwa, w tym w zakresie jakości oferowanych produktów i usług. Wzmacnia tym samym wiarygodność firmy. Jeśli jest spójna z prowadzonymi działaniami jakościowymi i tożsamością firmy, tworzy kapitał zaufania grup otoczenia do przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, iż przedsiębiorstwa budujące swoją reputację poprzez komunikację z interesariuszami deklarują zdolność do spełniania ich oczekiwań w zakresie prowadzonej działalności. Komunikacja w zakresie działań jakościowych i jakości produktów wzmacnia zarówno ten przekaz, jak i oczekiwania odbiorców. Jest bardzo skutecznym narzędziem budowania reputacji przedsiębiorstwa wtedy, gdy deklaracje przedsiębiorstwa składane wobec interesariuszy są spełniane.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że dwustronna komunikacja przedsiębiorstwo – interesariusze odgrywa ważną rolę w budowaniu reputacji firmy. Z tego powodu informowanie o działaniach jakościowych prowadzonych przez przedsiębiorstwo wydaje się słuszne, pomimo iż w ostatnim czasie obserwujemy znaczący spadek zaufania klientów do komunikacji prowadzonej przez przedsiębiorstwa. Komunikacja działań jakościowych przedsiębiorstwa tworzy zatem otoczenie sprzyjające budowaniu dobrej reputacji poprzez działania jakościowe.

Podsumowanie

Istotą budowania przez przedsiębiorstwo dobrej reputacji jest wytworzenie zaufania interesariuszy do organizacji rozpatrywanej w ujęciu holistycznym. Istotą zarządzania jakością w przedsiębiorstwie jest stworzenie odpowiedniego stopnia zaufania co do tego, że dostarczany wyrób lub usługa spełni ustalone wymagania jakościowe. Budowanie zaufania w zakresie jakości produktu tworzy zatem kapitał zaufania przedsiębiorstwa.

Reputacja, jako stabilna ocena przedsiębiorstwa dotycząca jego zdolności i gotowości do sprostania oczekiwaniom oraz dostarczania wartości interesariuszom, dokonywana jest przede wszystkim w oparciu o doświadczenia własne oraz uzyskane opinie. Doświadczenia własne tworzone są w wyniku obcowania interesariuszy z firmą, w tym poprzez użytkowanie dostarczanych produktów. Stąd rola zarządzania jakością w tworzeniu doświadczeń interesariuszy wydaje się kluczowa. Działania jakościowe, poprzez tworzenie produktów o oczekiwanej przez klientów jakości, dostarczają klientom wartości. Prowadzone

²² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie.*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 18–19.

²³ A. Mattelart, *Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 21.

przez przedsiębiorstwo działania jakościowe są świadectwem jego odpowiedzialności i uczciwości. Przekładają się na jego niezawodność oraz budują zaufanie interesariuszy do przedsiębiorstwa. Tworzą tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa oraz oddziałują na jego odbiorców.

W przypadku braku doświadczeń własnych interesariuszy ocena reputacji przedsiębiorstwa tworzona jest przez nich na podstawie dostępnych informacji o przedsiębiorstwie. Komunikacja firmy z jej interesariuszami jest nośnikiem informacji o znaczeniu istotnym w budowaniu oceny reputacji. Szerzenie wiedzy o wdrożonych w przedsiębiorstwie standardach i systemach jakościowych oraz o podejmowanych w tym zakresie inicjatywach wzmacnia wiarygodność firmy i buduje kapitał zaufania.

Reputacja przedsiębiorstwa kształtowana jest przez wiele czynników. Wśród nich swoje miejsce znajdują zarówno działania jakościowe prowadzone przez firmę, przekładające się na jakość oferowanych produktów i usług, jak też komunikacja tych działań kierowana do interesariuszy.

Bibliografia

Adamus-Matuszyńska A., *Reputacja – nieuchwytna wartość firmy*, http://www.proto.pl/PR/Pdf/reputacja_nieuchwytna_wartosc_firmy.pdf.

Alessandri S.W., *Modelling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation*, „Corporate Communications: An Internal Journal” 2001, Vol. 6, No. 4, s. 173–182, <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000006146>.

Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2010.

Dowling G.R., *Corporate Reputations: Should you Compete on Yours?*, „California Management Review” 2004, Vol. 46, No. 3, s. 19–36, <http://dx.doi.org/10.2307/41166219>.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „e-mentor” 2009, nr 5, s. 32, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/696>.

Komunikacja działań CSR w Polsce, Effective Public Relations, Warszawa, 2012.

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Wyd. Gebethner, Warszawa 1994.

Majchrzak K., *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Mattelart A., *Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Melewar T.C., Saunders J., *Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix*, „European Journal of Marketing” 2000, Vol. 34, No.5/6, s. 538–550, <http://dx.doi.org/10.1108/03090560010321910>.

Nooteboom B., *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar, Northampton 2002.

Phillips J., *Zarządzanie projektami IT. Poznaj najskuteczniejsze metody zarządzania przedsięwzięciami informatycznymi*, Helion, Gliwice 2005.

Schmidt K., *The Quest for Identity*, Cassel, London 1995.

Schweiger M., *Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study*, „Schmalenbach Business Review” 2004, Vol. 56, No. 1, s. 46–71.

Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1980.

Szczepańska K., *Budowa wartości klienta w zarządzaniu jakością*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2012.

Szczepańska K., *Kompleksowe Zarządzanie Jakością TQM*, Alfa-Wero, Warszawa 1998.

Walczak W., *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „e-mentor” 2010, nr 4, s. 36, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/775>.

The role of quality management in creating the reputation of the enterprise

The article deals with the issue of building the reputation of the enterprise through quality management and the system of communicating. The role of indicated actions was analysed using two existing models of building reputation i.e. „building in process” and „building through values”. The author describes the quality actions and initiatives as factors responsible for building enterprise’s identity and its image. The way they are communicated to the potential stakeholders influences their opinion about the enterprise as a reliable, credible, responsible and trustworthy organization. The article presents also various quality actions aimed at the creation of reputation, which in turn affects the market value of the enterprise.

Autorka jest praktykiem z 15-letnim doświadczeniem zawodowym w zarządzaniu jakością w sektorze produkcji i dystrybucji produktów żywnościowych i użytkowych. Od 10 lat pogłębia także swoją wiedzę i zdobywa doświadczenie w obszarze zarządzania kryzysowego w biznesie. Uczestniczka wielu warsztatów z tego zakresu prowadzonych w Polsce i za granicą. Prowadzi szkolenia biznesowe i spotkania ze studentami. Przedmiotem zainteresowań badawczych autorki są zagadnienia związane z zarządzaniem reputacją, w szczególności w zakresie budowania reputacji i jej ochrony, a także zarządzania sytuacją kryzysową.