

Tomasz J. Dąbrowski  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Wpływ sytuacji kryzysowych na reputacje – ujęcie sektorowe

### Streszczenie

Negatywny wpływ sytuacji kryzysowych zazwyczaj jest rozpatrywany z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest zbadanie, czy istnieje dodatkowy wpływ kryzysów, który odnosi się do reputacji sektora. Artykuł oparty jest na analizie danych wtórnych. Przedstawione wyniki wskazują, że w szczególnych przypadkach może wystąpić efekt uogólnienia, oznaczający, że sytuacje kryzysowe szkodzą nie tylko reputacji firmy, ale również reputacji całego sektora.

**Słowa kluczowe:** sytuacja kryzysowa, reputacja, efekt uogólnienia, sektor bankowy, sektor motoryzacyjny.

**Kody JEL:** L14, M31

### Wstęp

Rosnąca złożoność współczesnych przedsiębiorstw i otoczenia, w którym one funkcjonują zwiększa prawdopodobieństwo występowania niespodziewanych zdarzeń zakłócających bieżące działanie organizacji i pozbawiających osoby zarządzające nimi poczucia kontroli nad rozwojem wypadków. Zdarzenia takie określa się mianem sytuacji kryzysowych. Często wskazywaną cechą charakterystyczną tego typu sytuacji jest ich bezpośredni negatywny wpływ na reputację przedsiębiorstwa, a w dalszej kolejności na poziom zaufania, jakim cieszy się ono w oczach opinii publicznej. Obecne w literaturze przedmiotu analizy nie uwzględniały jednak dotychczas oddziaływania tego typu zdarzeń wykraczającego poza relację kryzys-reputacja podmiotu, w którym do niego doszło.

Celem artykułu jest poszerzenie wiedzy na temat reputacyjnych konsekwencji sytuacji kryzysowych. Dlatego podjęto w nim problem badawczy dotyczący efektu oddziaływania tych sytuacji na reputację sektorów, w których działają przedsiębiorstwa dotknięte kryzysem. W ramach tak sformułowanego problemu poszukiwano odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania badawcze: czy można zidentyfikować istnienie efektu uogólnienia polegającego na negatywnym wpływie sytuacji kryzysowych występujących w poszczególnych przedsiębiorstwach na reputację sektorów, w których one działają oraz jakie czynniki sprzyjają zaistnieniu takiego efektu.

Wykorzystane w artykule podejście badawcze można określić jako indukcję – opierało się ono bowiem na obserwacji pojedynczych zdarzeń, służącej identyfikowaniu ogólnych prawidłowości rządzących zjawiskami w obrębie wybranego problemu badawczego. Podejście takie w ocenie W. Grudzewskiego „ma szczególnie zastosowanie w naukach

aplikacyjnych, takich jak zarządzanie” (Wojtysiak-Kotlarski 2011, s. 72). Ze względu na wstępny, eksploracyjny charakter badań nie posłużono się metodami ilościowymi, lecz jakościowymi (Edmondson, McManus 2007), koncentrując uwagę na analizie dwóch sektorów – motoryzacyjnego i finansowego/bankowego. Analiza ta obejmowała zgromadzenie danych na temat występujących w nich w latach 2006-2015 sytuacji kryzysowych, ocenę tych sytuacji, a następnie wyodrębnienie zdarzeń, które ze względu na swój charakter, zasięg i medialny rozgłos mogły skupiać największą uwagę opinii publicznej i wywoływać tym samym najdalej idące skutki reputacyjne. Aby ocenić skalę wpływu kryzysów na reputację wybranych sektorów wykorzystano wyniki badań Reputation Quotient i sondaży Instytutu Gallupa, pozwalające śledzić zmiany, jakim w amerykańskiej opinii publicznej podlegał w poszczególnych latach stan reputacji rozpatrywanych branż. Posłużenie się tymi danymi wtórnymi rodzi pewne ograniczenia – odzwierciedlają one trendy odnoszące się jedynie do rynku amerykańskiego, a siła oddziaływania sytuacji kryzysowych może być częściowo uzależniona od czasu, który upłynął między kryzysem a momentem przeprowadzenia badania. Wolorami wykorzystanych danych są jednak możliwość dokonywania porównań w szerokim przedziale czasowym, jaki one obejmują oraz możliwość oceny wiarygodności tych danych ze względu na dostępność opisu metodyki badań [www1; www2]. Czerpanie z wielu źródeł danych i posługiwanie się różnymi metodami jest charakterystyczne dla eklektyzmu metodologicznego, za którym w badaniach prowadzonych w obrębie zarządzania opowiada się Ł. Sułkowski (2005) ze względu na pragmatyzm takiego podejścia i zwiększenie możliwości poznawczych.

## Sytuacje kryzysowe a reputacja

Sytuacje kryzysowe definiowane są w różny sposób. Zwraca się uwagę, że są to zdarzenia lub serie zdarzeń mające niszczący charakter, występujące nagle i rodzące znaczące konsekwencje zarówno dla samej organizacji, jak i jej interesariuszy (Smith 2006). Wśród negatywnych konsekwencji dla przedsiębiorstwa najczęściej wymienia się groźbę narażenia na szwank jego reputacji (Dardis, Haigh 2009) lub wręcz jej zrujnowania (Davies i in. 2003) połączoną z zagrożeniem zdolności przetrwania całej organizacji (Pearson, Mitroff 1993; Tucker, Melewar 2005). Za ważną cechę sytuacji kryzysowych uznaje się także wzmożone zainteresowanie ze strony rządu i mediów (Fink 1986).

Rozgłos, jaki nadają kryzysowi media, ma szczególne znaczenie, i to z kilku powodów. Po pierwsze, intensywna obecność w przekazie medialnym czyni reputację przedsiębiorstwa bardziej widoczną. Efekt ten może być potęgowany przez przenikanie się przekazu w mediach tradycyjnych i społecznościowych. W rezultacie poszerza się grono odbiorców poinformowanych o kryzysie i podejmowanych w związku z nim działaniach, a zatem i skala szkód reputacyjnych, które mogą powstać w przypadku, gdy ocena radzenia sobie przez przedsiębiorstwo z sytuacją kryzysową okaże się negatywna. Po drugie, sposób postrzegania samego kryzysu, a także roli, jaką w jego wystąpieniu odegrała organizacja zależy od kontekstu, w jakim zdarzenie prezentowane jest w mediach (*crisis frames*). Forma prze-

kazywanych przez media informacji – wykorzystywane obrazy, słowa, zwroty i sformułowania – rzutuje bowiem na tworzący się w umysłach odbiorców obraz przyczyn kryzysu, jego przebiegu i zakresu odpowiedzialności organizacji za jego powstanie. Dzieje się tak, ponieważ kształt przekazu w dużej mierze decyduje o tym, jakie schematy i skrypty zostaną zaktywizowane u odbiorcy, co jest kluczowe z punktu widzenia interpretowania przez niego przedstawianych przez media zdarzeń. Po trzecie wreszcie, charakter współczesnych mediów, w tym również mediów społecznościowych, nie sprzyja prezentowaniu pełnego złożonego i obiektywnego obrazu rzeczywistości. Media mają tendencję do uproszczeń, poszukiwania jednoznacznych bohaterów opowieści, koncentrowania się na wątkach sensacyjnych, nadawania większego rozgłosu zdarzeniom negatywnym niż pozytywnym. Oddziaływanie przekazu negatywnego jest przy tym silniejsze ze względu na jego ułatwioną receptywność, która wynika z ukształtowanej w wyniku ewolucji generalnej predyspozycji ludzkiego umysłu do przywiązywania większej wagi do rzeczy złych niż dobrych (Baumeister i in. 2001).

Znaczący niekorzystny wpływ sytuacji kryzysowych na reputację uwarunkowany jest nie tylko cechami tego typu zdarzeń, ale również specyfiką samej reputacji. Reputacja ma charakter ewaluacyjny (Fombrun, Shanley 1990; Gray, Balmer 1998; Neville i in. 2005; Barnett i in. 2006; Dowling 2008) i względny (Fombrun, Rindova 1996; Dąbrowski 2010), co oznacza, że nawet niewielka zmiana wyrażonej w niej oceny (przy nieziennej ocenie innych podmiotów) może mieć istotny wpływ na stan reputacji przedsiębiorstwa. Z drugiej strony przyjmuje się, że reputacja jest dość trwała (Markwick, Fill 1997; Rindova 1997), bowiem raz ukształtowana ocena nie podlega szybkim zmianom, szczególnie jeżeli jest silnie zakorzeniona w świadomości społecznej. Stabilność tej oceny ma jednak swoje granice. W przypadku wystąpienia zdarzenia spektakularnego, uzyskującego duży rozgłos lub serii zdarzeń, sprawiających że negatywny rozgłos utrzymuje się w czasie, może dojść do przekroczenia punktu krytycznego, co prowadzi do reewaluacji cech przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji jego dotychczasowa reputacja jest weryfikowana w kontekście nowych informacji dotyczących danego podmiotu. W rezultacie reputacja zostaje poddana rewizji tak, aby była spójna z cechami charakterystycznymi sygnalizowanymi przez wywołujące zmianę zdarzenie lub zdarzenia.

Trwałość reputacji wynika z długiego okresu jej powstawania. Zwraca się uwagę, że odzwierciedla ona historię działań przedsiębiorstwa (Yoon i in. 1993), na podstawie której można wnioskować o jego różnych cechach (Weigelt, Camerer 1988; Basdeo i in. 2006). Wskazuje się także, że powstawanie reputacji uwarunkowane jest spójnością w czasie tych cech i stanowi pochodną zdolności i gotowości podmiotu do powtarzalnego zachowania w zbliżonym stylu (Herbig, Milewicz 1995). Sytuacje kryzysowe często ujawniają dewiację przedsiębiorstwa rozumianą jako odstępstwo od ustalonego wzorca jego postępowania. W tym sensie sygnalizując nowe cechy podmiotu mogą prowadzić do zakwestionowania spójności jego dotychczasowych cech w czasie, a zatem i podważenia wcześniejszej reputacji.

Stabilność reputacji jest związana również z jej społecznym charakterem (Fombrun, Shanley 1990; Post, Griffin 1997; Argenti, Druckenmiller 2004; Barnett i in. 2006). Wynika on z jednej strony z traktowania reputacji jako oceny uogólnionej, bądź oceny netto wspól-

nej dla różnorodnych grup publiczności, z drugiej zaś z uwzględniania w tej ocenie stopnia odpowiadania przez podmiot na oczekiwania różnych interesariuszy (Waddock 2000; Wartick 2002). O ile pierwszy z tych czynników osłabia oddziaływanie sytuacji kryzysowych na reputację, bowiem oznacza, że istotne zmiany jej stanu będą wywoływane tylko przez kryzysy wpływające na ocenę wielu grup publiczności, o tyle drugi czynnik zwiększa destrukcyjną siłę kryzysów. Dzieje się tak, ponieważ niezależnie do tego, który z interesariuszy ucierpi w konsekwencji wystąpienia sytuacji kryzysowej, reputacja przedsiębiorstwa ulegnie pogorszeniu.

Reputacja łączy przeszłość i teraźniejszość z przyszłością. Łączy je w tym sensie, że jej aktualny stan odzwierciedla uogólnioną względną ocenę przedsiębiorstwa dotyczącą jego zdolności i gotowości do sprostania oczekiwaniom interesariuszy, która jest oparta na podejmowanych w przeszłości działaniach mieszczących się w ramach ustalonego, spójnego w czasie wzorca. Wzorec ten tworzy jednocześnie pewne zobowiązania odnoszące się do sposobu postępowania podmiotu w przyszłości. Reputacja wyraża swojego rodzaju obietnicę, że postępowanie to będzie nadal zgodne z ukształtowanym historycznie schematem. Tak długo, jak obietnica ta jest dotrzymywana, przedsiębiorstwo wzmacnia swoją reputację, gdy przestaje jej dotrzymywać – zaczyna reputację tracić. Występowanie sytuacji kryzysowych często traktowane jest jako przejaw niedotrzymywania obietnicy i sygnał niekorzystnych zmian w sposobie postępowania przedsiębiorstwa.

Dotychczasowy wywód dostarczył szerokiego uzasadnienia przyczyn negatywnego wpływu sytuacji kryzysowych na reputację. W literaturze zwraca się jednak uwagę na dość dużą różnorodność sytuacji kryzysowych, z których nie wszystkie zagrażają reputacji podmiotu w równym stopniu. Według W.L. Benoit (1997), zdarzenie stanowiące kryzys oddziałuje negatywnie na ocenę podmiotu tylko wtedy, gdy zostanie on obciążony odpowiedzialnością za zaistnienie tego zdarzenia, a ono samo zostanie uznane za godne potępienia. Z kolei W.T. Coombs (2007) wskazuje, że wpływ kryzysu na reputację uzależniony jest od trzech powiązanych ze sobą czynników: zakresu, w jakim przedsiębiorstwo zostanie obciążone odpowiedzialnością za wystąpienie kryzysu, historii sytuacji kryzysowych, które wcześniej dotknęły organizację oraz dotychczasowej reputacji podmiotu. W odniesieniu do pierwszego z tych czynników – oceny odpowiedzialności przedsiębiorstwa za sytuację kryzysową – uznaje się, że siła jego oddziaływania uzależniona jest od usytuowania w świadomości interesariuszy źródeł kryzysu wewnątrz lub na zewnątrz organizacji oraz ich przekonania o intencjonalnym, bądź nieintencjonalnym charakterze zdarzenia. Różnice w ocenie stopnia, w jakim przedsiębiorstwu może być przypisana odpowiedzialność za wystąpienie sytuacji kryzysowej stały się podstawą do podziału tego typu sytuacji na trzy kategorie, określane jako „ofiara”, „wypadek” i „sprawca”.

Kryzysy należące do kategorii „ofiara” obejmują zdarzenia, w których poszkodowani są nie tylko interesariusze, ale również samo przedsiębiorstwo. Przykładami tego rodzaju sytuacji są kryzysy spowodowane przez katastrofy naturalne czy szkodliwe pogłoski na temat przedsiębiorstwa. W przypadku takich zdarzeń odpowiedzialność za ich wystąpienie nie jest przypisywana organizacji, a zatem nie rodzą one istotnych negatywnych skutków dla jej reputacji. W sytuacjach kryzysowych zaliczanych do kategorii „wypadek” przyczyny

zdarzenia leżą wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz kryzys wynika raczej z przypadku niż z intencjonalnych działań podmiotu – jest rezultatem zmaterializowania się naturalnych zagrożeń związanych z jego działalnością operacyjną. Za przykłady takich sytuacji kryzysowych uznaje się wypadki spowodowane błędem technicznym lub wynikającą z niego niesprawność produktu. W tego typu kryzysach postrzegana odpowiedzialność organizacji za ich wystąpienie jest większa niż przy zdarzeniach należących do kategorii „ofiara”, a więc rośnie również spowodowane nimi zagrożenie dla reputacji. Najsilniejszy niekorzystny wpływ na reputację mają jednak sytuacje kryzysowe mieszczące się w obrębie kategorii „sprawca”. Należą do nich zdarzenia, które stanowią konsekwencję zamierzonych działań lub zaniechań przedsiębiorstwa skutkujących świadomym wystawieniem interesariuszy na ryzyko poniesienia szkody. W badaniach Reputation Quotient z 2016 roku respondenci za najbardziej szkodzące reputacji przedsiębiorstwa uznali oszukiwanie, bądź wprowadzające w błąd prezentowanie danych na temat produktu lub usługi oraz celowe, nieuczciwe lub nielegalne działania podejmowane przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem (Harris Interactive 2016). Sytuacje kryzysowe należące do kategorii „sprawca” łączą się w świadomości społecznej z pełną odpowiedzialnością podmiotu za ich wystąpienie – stąd tak negatywne oddziaływanie na reputację.

Drugim czynnikiem – obok przypisywanego przedsiębiorstwu stopnia odpowiedzialności za spowodowanie kryzysu – decydującym o sile wpływu zdarzenia na reputację, a właściwie modyfikującym (wzmacniającym, bądź osłabiającym) tę siłę, jest dotychczasowa historia sytuacji kryzysowych występujących w danym podmiocie. Oddziaływanie tego czynnika można rozpatrywać na różnych płaszczyznach. Oddziałuje on bezpośrednio, co związane jest ze zjawiskiem atrybucji, czyli wnioskowania dotyczącego intencji, bądź cech danej organizacji oraz tego, w jakim stopniu cechy te są przyczynami jej zachowań. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo staje po raz kolejny w obliczu sytuacji kryzysowej o zbliżonym charakterze, jej przyczyny zaczynają być przypisywane względnie stałym cechom danego podmiotu. Tym samym interesariusze, bądź szerzej – opinia publiczna, wnioskuje na podstawie powtarzalnego występowania zdarzeń kryzysowych o predyspozycjach przedsiębiorstwa do nagannych zachowań lub – ujmując to nieco inaczej – uznają, że dochodzi w nim do kryzysów, ponieważ jest ono z gruntu złe. Przeświadczenie takie znajduje swoje odzwierciedlenie w złej reputacji. Czynniki historyczne oddziałuje też pośrednio, bowiem rzutuje na ocenę stopnia odpowiedzialności przypisywanej przedsiębiorstwu w odniesieniu do kolejnych kryzysów – organizacjom, w których dochodziło już do podobnych zdarzeń w przeszłości przypisywana jest większa odpowiedzialność za zaistnienie sytuacji kryzysowej.

Trzecim, ostatnim z wymienionych przez W.T. Coombsa czynników, odnoszących się do siły wpływu sytuacji kryzysowych na ocenę przedsiębiorstwa jest jego wyjściowa reputacja. Podobnie, jak historia wcześniejszych kryzysów, tworzy ona kontekst dla aktualnego zdarzenia oddziałując na sposób jego postrzegania. W badaniach nad rolą odgrywaną przez reputację w sytuacjach kryzysowych zidentyfikowano dwa efekty (Klein, Dawar 2004; Coombs, Holladay 2006) – efekt lepkości (*velcro effect*) i efekt halo (*halo effect*). Silniejszy z nich, efekt lepkości, polega na skłonności do przypisywania przez opinię pu-

bliczną większej odpowiedzialności za zaistnienie sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwom o złej reputacji. Z kolei efekt halo odnosi się do podmiotów o dobrej reputacji, która działa jak tarcza lub bufor – informacje dotyczące kryzysu są przepuszczane przez filtr dotychczasowej reputacji przedsiębiorstwa, co prowadzi do przywiązywania mniejszej wagi do tych z nich, które stawiają to przedsiębiorstwo w złym świetle. Jednocześnie ochrona własnych, utrwalonych wcześniej poglądów na temat podmiotu skłania obserwatorów do przypisywania w większym stopniu odpowiedzialności za powstanie sytuacji kryzysowej czynnikom pozostającym poza jego kontrolą, co osłabia negatywny wpływ zdarzenia na reputację.

## Reputacyjne konsekwencje sytuacji kryzysowych – analiza wybranych sektorów

Występowanie związków między sytuacjami kryzysowymi a utratą reputacji wydaje się nie budzić większych wątpliwości w przypadku pojedynczych podmiotów (Coombs 2007). Konsekwencje kryzysów mogą mieć jednak szerszy zasięg i odnosić się do całych sektorów. Aby zweryfikować empirycznie hipotezę istnienia takiego efektu uogólnienia przeprowadzono analizę oddziaływania sytuacji kryzysowych w wybranych sektorach. Sektory te różniły się między sobą pod względem charakteru występujących w nich sytuacji kryzysowych, częstotliwości ich pojawiania się, rozgłosu w mediach oraz liczby podmiotów, w których do tego typu sytuacji dochodziło. Biorąc pod uwagę skalę kryzysów, znajdującą swoje odzwierciedlenie w obecności informacji na ich temat w przekazie medialnym, można – w odniesieniu do sektora motoryzacyjnego – wyróżnić trzy sytuacje kryzysowe o dużym zasięgu: bankructwo w 2009 roku dwóch z trzech największych amerykańskich korporacji działających w tym sektorze, masowe wycofywanie, na przełomie lat 2009 i 2010 (głównie z rynku amerykańskiego) różnych modeli marek Lexus i Toyota, spowodowane informacjami o usterkach technicznych, występowanie których stwarzało zagrożenie w ruchu drogowym, ujawnienie w 2015 roku instalowania w wytwarzanych przez koncern Volkswagen samochodach oprogramowania fałszującego wyniki dotyczące szkodliwych substancji emitowanych do środowiska przez montowane w tych pojazdach silniki diesla. W przypadku sektora bankowego nasilenie występowania sytuacji kryzysowych było znacznie większe. Od momentu wybuchu kryzysu finansowego, za którego symboliczny początek uznaje się upadek banku Lehman Brothers, systematycznie ujawniane są przypadki nagannego postępowania kluczowych przedsiębiorstw bankowych, należących do grona największych i najlepiej rozpoznawalnych przedstawicieli tego sektora. Listę najbardziej spektakularnych przykładów tego typu zachowań zawiera tabela 1.

Każdy przypadek ujawnienia nagannego zachowania spowodowanego decyzjami zarządzających stanowi sytuację kryzysową o szczególnie negatywnym wpływie na reputację, bowiem odbierany jest jako przejaw zamierzonych działań lub zaniechań banku skutkujących świadomym narażeniem interesariuszy na ryzyko poniesienia szkody, bądź wprost tą szkodę wyrządzających. Dodatkowo, występujące w sektorze bankowym kryzysy miały powtarzalny charakter i były rozciągnięte w czasie.

Tabela 1

## Przykłady nagannego postępowania banków

Rodzaj nagannego zachowania	Zaangażowane banki (przykłady)
Stosowanie kreatywnej księgowości	Lehman Brothers
Wprowadzanie w błąd inwestorów	Goldman Sachs, Merrill Lynch (obecnie część BoA), JP Morgan, Citigroup
Falszowanie dokumentów związanych z kredytami hipotecznymi ubezpieczanymi przez FHA	Deutsche Bank, ABN Amro
Manipulowanie stopami LIBOR	Barclays, Bank of America, HSBC, Deutsche Bank, RBS, Citigroup, Rabobank, Societe Generale, UBS, JP Morgan
Manipulowanie kursami walutowymi na rynku Forex	Barclays, Citigroup, JP Morgan, RBS, UBS, HSBC, Bank of America
Pomoc w unikaniu opodatkowania	Deutsche Bank, UBS, HSBC; amerykański Departament Sprawiedliwości ukarał za tego typu praktyki łącznie 80 banków
Pranie brudnych pieniędzy	Deutsche Bank, HSBC, ING, ABN Amro, Barclays, Credit Suisse Group, Lloyd's Banking Group
Pomoc w omijaniu międzynarodowych sankcji	BNP Paribas, HSBC, Standard Chartered, ING

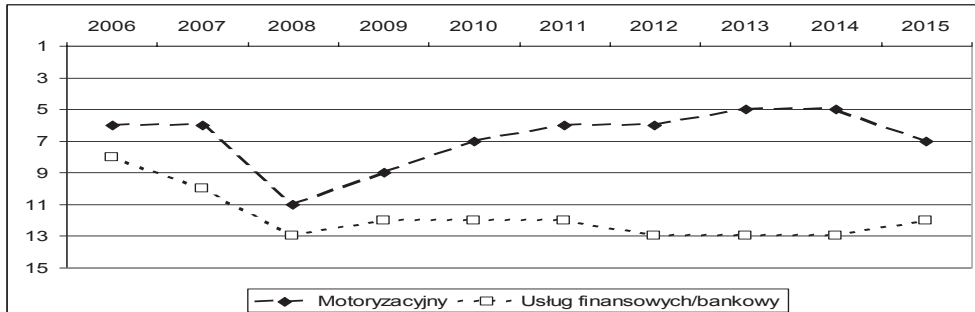
Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencją odmienności sytuacji panującej w analizowanych sektorach była inna charakterystyka zmian stanu ich reputacji, co jest widoczne m.in. w postaci wahań pozycji zajmowanej w kolejnych latach przez każdy z tych sektorów w rankingach reputacji tworzonych na podstawie wyników badań Reputation Quotient oraz zróżnicowaniu poziomu ogólnych ocen, jakie wystawiali tym sektorom respondenci badani przez Instytut Gallupa. Obrazują to wykresy 1 i 2.

Z danych zawartych na wykresie 1 wynika, że w odniesieniu do sektora motoryzacyjnego w analizowanych dziesięciu latach doszło do dwóch przypadków osłabienia reputacji – w latach 2008-2009 oraz w roku 2015 – widocznego w postaci obniżenia się pozycji w rankingu o więcej niż jedno miejsce w stosunku do okresu poprzedzającego spadek. Wskazywałoby to na negatywny wpływ zdarzeń związanych z pogarszającą się sytuacją ekonomiczną amerykańskich przedsiębiorstw motoryzacyjnych, których zwińczeniem były bankructwa General Motors i Chryslera w 2009 roku. Osłabienie reputacji sektora w tym okresie potwierdzają też wyniki badań Instytutu Gallupa (por. wykres 2) – w okresie 2001-2016 lata 2008 i 2009 były jedynymi, w których w ogólnej opinii o sektorze motoryzacyjnym przewały oceny negatywne (opinia zła i bardzo zła) nad pozytywnymi (opinia dobra i bardzo dobra). Wydaje się natomiast, że sytuacja kryzysowa, która wystąpiła w Toyocie nie miała widocznego niekorzystnego wpływu na reputację całego sektora. Z kolei zdarzenia, do których doszło w Volkswagenu osłabiły reputację sektora, lecz jedynie w niewielkim stopniu (w danych Instytutu Gallupa osłabienie to w ogóle nie jest widoczne). Warto przy tym odnotować, że po znaczącym pogorszeniu się reputacji w latach 2008-2009, w przypadku sektora

## Wykres 1

## Wahania pozycji sektorów motoryzacyjnego i finansowego/bankowego w rankingach reputacji w latach 2006-2015\*

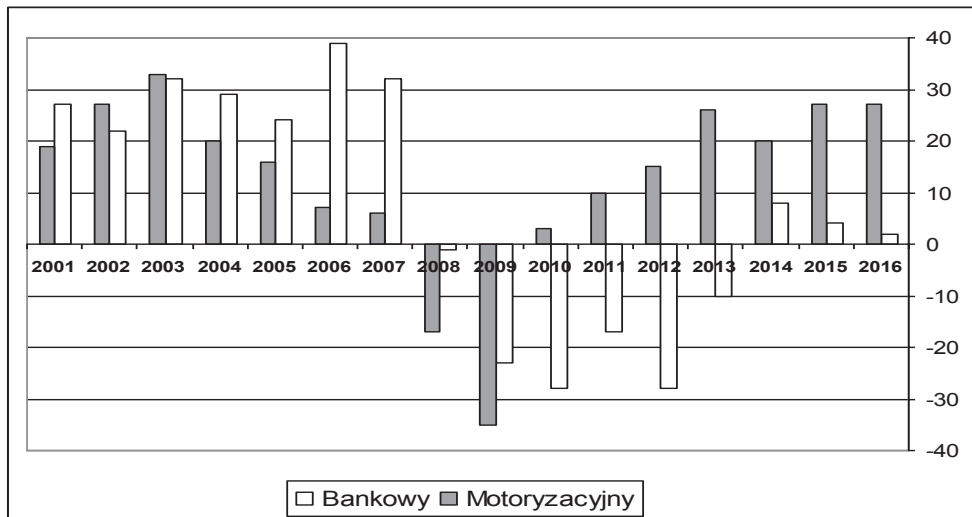


\* Liczebność sektorów uwzględnianych w poszczególnych edycjach wahała się od 11 do 14.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Harris Interactive (2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015).

## Wykres 2

## Ogólna ocena netto\* sektorów motoryzacyjnego i bankowego (lata 2001-2016)



\* Różnica między opiniami pozytywnymi (ocena dobra i bardzo dobra) a negatywnymi (ocena zła i bardzo zła).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www3].



motoryzacyjnego stosunkowo szybko nastąpił powrót do stanu sprzed kryzysu. Zjawisko to potwierdzają również wyniki badań Gallupa.

Sytuacja sektora bankowego kształtowała się odmiennie. Kryzys finansowy, którego pierwsze symptomy widoczne były już w 2007 roku, rozwinął się w pełni w 2008 roku, doprowadzając do wyraźnego pogorszenia się reputacji sektora. Można uznać, iż wiązał się on z wystąpieniem równolegle szeregu sytuacji kryzysowych w dużej części wiodących i najlepiej rozpoznawalnych banków, działających w skali globalnej. Jego silny destrukcyjny wpływ na reputację wynikał jednak nie tylko ze zbiorowej odpowiedzialności banków (kryzys był efektem działań podejmowanych nie przez pojedynczy podmiot, lecz przez cały sektor), czy uwagi, jaką poświęcały im media czyniące z instytucji finansowych negatywnych bohaterów opowieści, ale również z upatrywania źródeł kryzysu w aktach złej woli. W kolejnych latach oddziaływanie tych czynników było wzmacniane przez powtarzające się występowanie sytuacji kryzysowych, związanych z ujawnianiem nagannego postępowania banków oraz przez stan reputacji sektora. W rezultacie, pogorszenie się reputacji nabrało charakteru trwałego, co potwierdzają wyniki badań zarówno Reputation Quotient, jak i Gallupa. W tych ostatnich od 2008 do 2013 roku w ogólnej opinii o sektorze bankowym przeważały oceny negatywne (opinia zła i bardzo zła) nad pozytywnymi (opinia dobra i bardzo dobra), a w kolejnych latach pojawiła się nieznaczna i malejąca przewaga ocen pozytywnych.

Prezentowane wyniki badań dotyczące sektorów motoryzacyjnego i bankowego wydają się potwierdzać istnienie efektu uogólnienia. W każdym z tych sektorów można było zaobserwować przypadki negatywnego wpływu sytuacji kryzysowych na reputację nie tylko w odniesieniu do pojedynczych podmiotów, ale także do całego sektora. Z drugiej strony, w sektorze motoryzacyjnym zdarzały się również kryzysy, które oddziałując niekorzystnie na reputację przedsiębiorstwa nie prowadziły do pogorszenia się reputacji sektora, co oznacza, że efekt uogólnienia nie pojawia się zawsze. Analiza zdarzeń, do których doszło w obydwu sektorach skłania do wniosku, że zaistnieniu efektu uogólnienia sprzyja występowanie następujących czynników:

- do sytuacji kryzysowych o zbliżonym charakterze dochodzi jednocześnie, lub w niewielkich odstępach czasowych, w większej liczbie podmiotów (a nie tylko w jednym przedsiębiorstwie) postrzeganych jako istotni przedstawiciele sektora;
- sytuacje kryzysowe należą do kategorii „sprawca”, to znaczy stanowią konsekwencję zamierzonych działań lub zaniechań przedsiębiorstwa, skutkujących świadomym narażeniem interesariuszy (zwłaszcza należących do grona akcjonariuszy głównych) na ryzyko poniesienia szkody;
- sytuacje kryzysowe występują cyklicznie, mają charakter powtarzalny;
- sektor cieszy się złą reputacją (efekt lepkości pojawiający się w odniesieniu do sektora).

Każdy z tych czynników może oddziaływać samodzielnie lub ich wpływ może się skumulować, gdy występują one łącznie. W pierwszym przypadku istnieje większe prawdopodobieństwo, że osłabienie reputacji sektora będzie miało charakter przejściowy, w drugim natomiast bardziej prawdopodobny jest scenariusz trwałego pogorszenia stanu reputacji, jaką cieszy się dany sektor.

## Podsumowanie

Zagadnienie negatywnego wpływu sytuacji kryzysowych na reputację podmiotów, w których doszło do tego typu sytuacji zostało już dość dobrze opisane w literaturze przedmiotu. Prezentowane są w niej zarówno mechanizmy wyjaśniające naturę tego wpływu, jak i czynniki modyfikujące jego siłę. Brakuje jednak szerszej dyskusji i badań odnoszących się do reputacyjnego oddziaływania kryzysów w skali wykraczającej poza pojedyncze przedsiębiorstwa. Przedstawione w artykule wyniki sugerują występowanie takiego oddziaływania, co dowodzi, że konsekwencje reputacyjne sytuacji kryzysowych powinny być rozpatrywane nie tylko na poziomie przedsiębiorstwa, ale również sektora, w którym ono działa. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie każda sytuacja kryzysowa, do której dochodzi w przedsiębiorstwie będzie rzutowała na pogorszenie reputacji sektora. Aby efekt uogólnienia zaistniał, muszą zająć warunki dodatkowe związane z zasięgiem kryzysu, jego charakterem, powtarzalnością oraz stanem reputacji sektora poprzedzającym kryzys.

Zaobserwowanie występowania efektu uogólnienia ma swoje implikacje praktyczne. Pozwala skuteczniej zarządzać ryzykiem reputacyjnym na poziomie przedsiębiorstwa, uzupełniając mapę zjawisk rodzących to ryzyko. Identyfikacja czynników sprzyjających się pojawieniu się efektu uogólnienia umożliwia rozpoznanie wczesnych sygnałów, zagrożeń dla reputacji podmiotu, jakich źródłem może być jego otoczenie sektorowe. Właściwe odczytanie tych sygnałów daje osobom odpowiedzialnym za kształtowanie reputacji szansę podjęcia z wyprzedzeniem odpowiednich działań zapobiegawczych mających na celu ochronę dobrego imienia firmy. Świadomość istnienia efektu uogólnienia może również pozwolić zarządzającym na bardziej realistyczne ocenianie skali wyzwań związanych z odbudową reputacji, podczas którego trzeba brać pod uwagę dodatkowe obciążenia wynikające z występowania tego efektu.

Opisane zjawisko szerszego oddziaływania sytuacji kryzysowych wymaga dalszych badań. Jego wstępne rozpoznanie dokonane w ramach prezentowanego artykułu wskazuje, że jest to obszar, którego eksploracja może wzbogacić wiedzę o reputacyjnych konsekwencjach kryzysów. Do pogłębienia tej wiedzy, uwzględniającego skalę występowania efektu uogólnienia, czy jego znaczenie dla kształtowania reputacji podmiotów działających w ramach sektorów, w których efekt ten zaistniał niezbędne są jednak badania mające odmienny, ilościowy charakter.

## Bibliografia

- Argenti P.A., Druckemiller B. (2004), *Reputation and the corporate brand*, "Corporate Reputation Review", Vol. 6, No. 4.
- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A. (2006), *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, "Corporate Reputation Review", Vol. 9, No. 1.
- Basdeo D.K., Smith K.G., Grimm C.M., Rindova V.P., Derfus P.J. (2006), *The Impact of Market Actions on firm Reputation*, "Strategic Management Journal", Vol. 27, No. 2.

- Baumeister R.F., Bratslavsky E., Finkenauer C., Vohs K.D. (2001), *Bad Is Stronger Than Good*, "Review of General Psychology", Vol. 5, No. 4.
- Benoit W.L. (1997), *Image repair discourse and crisis communication*, "Public Relation Review", Vol. 23, No. 2.
- Coombs W.T. (2007), *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, "Corporate Reputation Review", Vol. 10, No. 3.
- Coombs W.T., Holladay S.J. (2006), *Unpacking the halo effect: reputation and crisis management*, "Journal of Communication Management", Vol. 10, No. 2.
- Dąbrowski T.J. (2010), *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Dardis F., Haigh M.M. (2009), *Prescribing versus describing: testing image restoration strategies in a crisis situation*, "Corporate Communications: An International Journal", Vol. 14, No. 1.
- Davies G., Chun R., da Silva R.V., Roper S. (2003), *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, London.
- Dowling G. (2008), *Creating better corporate reputations. An Australian perspective*, (w:) Melewar T.C. (Ed.), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London and New York.
- Edmondson A.C., McManus S.E. (2007), *Methodological Fit in Management Field Research*, "Academy of Management Review", Vol. 32, No. 4.
- Fink S. (1986), *Crisis management: Planning for the inevitable*, American Management Association – Amacom, New York.
- Fombrun C.J., Rindova V. (1996), *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*, "Working Paper", New York University, Stern School of Business, New York.
- Fombrun C.J., Shanley M. (1990), *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, "Academy of Management Journal", Vol. 33, No. 2.
- Gray E.R., Balmer J.M.T. (1998), *Managing corporate image and corporate reputation*, "Long Range Planning", Vol. 31, No. 5.
- Harris Interactive (2008), *The 9th Annual RQ: Reputations of the 60 Most Visible Companies. A Survey of the U.S. General Public*.
- Harris Interactive (2009), *The 10th Annual RQ: Reputations of the 60 Most Visible Companies. A Survey of the U.S. General Public*.
- Harris Interactive (2010), *The 11th Annual RQ: Ahead of what's next. A Survey of the U.S. General Public*.
- Harris Interactive (2011), *The 12th Annual RQ: Ahead of what's next. A Survey of the U.S. General Public*.
- Harris Interactive (2012), *The 13th Annual RQ: Ahead of what's next. A Survey of the U.S. General Public*.
- Harris Interactive (2013), *The Harris Poll 2013 RQ. Summary Report. A Survey of the U.S. General Public Using the Reputation Quotient*.
- Harris Interactive (2014), *The Harris Poll 2014 RQ. Summary Report. A Survey of the U.S. General Public Using the Reputation Quotient*.
- Harris Interactive (2015), *The Harris Poll 2015 RQ. Summary Report. A Survey of the U.S. General Public and Opinion Elites Using the Reputation Quotient*.

- Harris Interactive (2016), *The Harris Poll 2016 Reputation Quotient Summary Report*.
- Herbig P., Milewicz J. (1995), *To be or not to be... credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 13, No. 6.
- Klein J., Dawar N. (2004), *Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis*, "International Journal of Research in Marketing", Vol. 21, No. 3.
- Markwick N., Fill C. (1997), *Towards a framework for managing corporate identity*, "European Journal of Marketing", Vol. 35, No. 5/6.
- Neville B.A., Bell S.J., Mengüç B. (2005), *Corporate reputation, stakeholders and the social performance – financial performance relationship*, "European Journal of Marketing", Vol. 39, No. 9/10.
- Pearson C.M., Mitroff I.I. (1993), *From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management*, "The Academy of Management Executive", Vol. 7, No. 1.
- Post J.E., Griffin J.J. (1997), *Corporate Reputation and External Affairs Management*, w: *Part VII: Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence*, "Corporate Reputation Review", Vol. 1, No. 1-2.
- Rindova V. (1997), *The image cascade and the formation of corporate reputations*, "Corporate Reputation Review", Vol. 1, No. 1-2.
- Smith D. (2006), *Crisis management – practice in search of a paradigm*, (w:) Smith D., Elliott D. (Eds.), *Key Readings in Crisis Management: Systems and structures for Prevention and Recovery*, Routledge, London.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Tucker L., Melewar T.C. (2005), *Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism*, "Corporate Reputation Review", Vol. 7, No. 4.
- Waddock S. (2000), *The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility Audits*, "Business and Society Review", Vol. 105, No. 3.
- Wartick S.L. (2002), *Measuring corporate reputation: Definition and data*, "Business and Society", Vol. 41, No. 4.
- Weigelt K., Camerer C. (1988), *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, "Strategic Management Journal", Vol. 9, No. 5.
- Wojtysiak Kotlarski M. (2011), *O metodologii nauk ekonomicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Yoon E., Guffey H.G., Kijewski V. (1993), *The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service*, "Journal of Business Research", Vol. 27, No. 3.
- [www1] <http://www.theharrispoll.com/reputation-quotient> [dostęp: 28.04.2017].
- [www2] <http://www.gallup.com/201200/gallup-poll-social-series-work.aspx> [dostęp: 28.04.2017].
- [www3] <http://www.gallup.com/poll/12748/business-industry-sector-ratings.aspx> [dostęp: 31.01.2017].

## Impact of the Crisis Situations on the Reputation: a Sectoral Approach

### Summary

The negative impact of crisis situations normally is considered from the corporate perspective. The aim of this article is to examine if there is an additional effect of crises, which refers to the sector reputation. The presented results indicate that

in specific cases there can occur the generalisation effect which means that crisis situations may harm not only the corporate reputation, but also the reputation of the entire sector.

**Key words:** crisis situation, reputation, generalisation effect, banking sector, automotive sector.

**JEL codes:** L14, M31

## Влияние кризисных ситуаций на репутацию – секторный подход

### Резюме

Отрицательное влияние кризисных ситуаций, как правило, рассматривается с точки зрения предприятия. Цель статьи – изучить, существует ли дополнительное влияние кризисов, которое касается репутации сектора. Статья основана на анализе вторичных данных. Представленные результаты указывают, что в особых случаях может выступить эффект обобщения, который обозначает, что кризисные ситуации наносят вред не только репутации фирмы, но и репутации всего сектора.

**Ключевые слова:** кризисная ситуация, репутация, эффект обобщения, банковский сектор, сектор автомобильной промышленности.

**Коды JEL:** L14, M31

Artykuł nadesłany do redakcji w maju 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. Tomasz J. Dąbrowski  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Instytut Zarządzania Wartością  
Zakład Marketingu Wartości  
Al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa  
e-mail: tomasz.dabrowski@sgh.waw.pl