

**Danuta Szwajca**

Politechnika Śląska

# ZARZĄDZANIE REPUTACJĄ PRZEDSIĘBIORSTWA WOBEC SPRZECZNOŚCI OCZEKIWAŃ INTERESARIUSZY

## Wprowadzenie

Budowanie wartości i przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa opiera się na zasobach niematerialnych, związanych z wiedzą i relacjami. Za najcenniejszy zasób niematerialny o charakterze strategicznym uważa się reputację, która jest wynikiem relacji przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami – grupami interesu. Dobra reputacja buduje i wzmacnia lojalność klientów, pozwala pozyskiwać najlepszych pracowników, przyciąga atrakcyjnych inwestorów, ułatwia nawiązywanie współpracy z najlepszymi dostawcami i kontrahentami. Te korzyści przekładają się na wymierne rezultaty w postaci większej sprzedaży, niższych kosztów marketingowych, mniejszych kosztów kapitału, wyższych zysków i wyższego potencjału wzrostu. Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach finansowych i wartości rynkowej firmy. Szacuje się, że reputacja może stanowić od 20% do 90% wartości rynkowej przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Wang i Smith wykazali, że wyższy poziom reputacji powoduje wzrost wartości firmy średnio o około 1,3 mld USD<sup>2</sup>. Następuje zatem przejście do budowania wartości przedsiębiorstwa na podstawie kapitału reputacji.

Zdaniem Fombruna rosnące znaczenie reputacji w budowaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej jest wynikiem czterech trendów w otoczeniu biznesowym: globalnej penetracji rynków, standaryzacji i unifikacji produktów, natłoku i rozproszenia wszechobecnych mediów, wzrostu znaczenia głosu i opinii wyborców<sup>3</sup>. Rayner zwraca uwagę na imperatyw interesariuszy, z których zdaniem

---

<sup>1</sup> Ch. Fombrun, C. van Riel: Managing your company's most valuable asset: its reputation. „Critical EYE Publications”, September-October 2004.

<sup>2</sup> K. Wang, M. Smith: Does corporate reputation translate into higher market value? SSRN working paper 2008, <http://ssrn.com/abstract=1135331>.

<sup>3</sup> Ch. Fombrun: Building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards. „Corporate Reputation Review” 2005, 8(1), s. 7-8.

muszą się liczyć zarządy podmiotów gospodarczych, podejmując decyzje strategiczne i operacyjne<sup>4</sup>. Rosnące znaczenie reputacji w tworzeniu wartości i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa można także dostrzec w świetle teorii interesariuszy, sformułowanej przez Freemana w 1983 r. oraz rozwoju koncepcji CSR. Wzrost siły interesariuszy powoduje, że podmioty gospodarze muszą w coraz większym stopniu uwzględniać ich opinie i interesy w planowaniu swojej działalności i budować przyjazne relacje z nimi. W związku z tym zbudowanie i utrzymanie pozytywnej reputacji staje się jednym z najważniejszych i zarazem najtrudniejszych wyzwań dla współczesnych przedsiębiorstw. Trudności te implikuje złożona natura reputacji jako zagregowanej opinii różnych grup interesariuszy na temat przedsiębiorstwa i jego działalności.

Celem artykułu jest identyfikacja zasadniczych sprzeczności występujących między oczekiwaniami różnych grup interesariuszy w kontekście zarządzania reputacją przedsiębiorstwa.

Główną tezą jest stwierdzenie, że wobec sprzeczności oczekiwań interesariuszy skuteczne zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wymaga dokonywania identyfikacji i priorytetyzacji kluczowych grup interesariuszy.

W artykule zastosowano metodę krytycznej analizy literatury dotyczącej koncepcji zarządzania reputacją przedsiębiorstwa oraz teorii interesariuszy, a także metodę wnioskowania dedukcyjnego.

## 1. Reputacja jako złożony przedmiot zarządzania

Reputacja przedsiębiorstwa wyraża to, co czują i myślą o nim i jego działalności różne grupy podmiotów, które miały z nim jakikolwiek kontakt lub o nim słyszały. Jest to zespołowa opinia o firmie, formułowana przez wewnętrznych i zewnętrznych obserwatorów, na podstawie oceny jej aktywności w aspektach: finansowym, społecznym i środowiskowym<sup>5</sup>. Opinia ta jest budowana na podstawie własnych doświadczeń obserwatorów z daną organizacją, informacji pochodzących od innych podmiotów, w różny sposób związanych z organizacją, a także przekazywanych przez nią samą do otoczenia. Reputacja jako zagregowana ocena przedsiębiorstwa, oparta na percepcji różnych grup interesariuszy, ma bardzo złożoną naturę. Honey wskazuje sześć aspektów reputacji, które pozwalają zrozumieć jej istotę:

<sup>4</sup> J. Rayner: *Managing reputational risk. Curbing treats, leveraging opportunities*. John Wiley & Sons, England 2003, s. 3-9.

<sup>5</sup> M. L. Barnett, J. M. Jermier, B. A. Lafferty: *Corporate reputation: the definitional landscape*. „Corporate Reputation Review” 2006, 9(1), s. 26.

1. Relatywna konstrukcja – reputacja to ocena przedsiębiorstwa przez różne grupy interesariuszy o odmiennych potrzebach i oczekiwaniach, a więc ich opinie na temat tego samego podmiotu mogą być skrajnie różne.
2. Przypisywana wyjątkowość – reputacja może być budowana na podstawie unikalnych, wyjątkowych cech, wartości lub aspektów działalności, cenionych przez daną grupę interesariuszy.
3. Percepcja oparta na porównywaniu – reputacja jest oparta na porównywaniu przedsiębiorstwa do różnych punktów odniesienia: standardów, wartości, norm, średniej w branży, konkurentów, wyobrażeń lub stereotypów.
4. Niezamierzone konsekwencje – reputacja jest wynikiem oddziaływania różnych czynników, których przedsiębiorstwo nie może kształtować ani kontrolować.
5. Wynik ciągu zdarzeń – reputacji nie da się zbudować z dnia na dzień, jest ona wynikiem ciągu zdarzeń i działań, przy czym bardziej istotne są rzeczywiste działania, a nie deklaracje.
6. Emocjonalne oddziaływanie – reputacja jest oparta na emocjonalnych reakcjach i oddziaływaniu, a jej podłoże tworzą uniwersalne wartości, takie jak: wiarygodność, uczciwość, zaufanie, odpowiedzialność<sup>6</sup>.

Przedstawione cechy powodują, że reputacja nie jest łatwym przedmiotem zarządzania. Low i Kalafut stwierdzają, że reputacja jest czymś do końca nieuchwytnym, amorficznym, wrażliwym, bardzo trudnym lub wręcz niemożliwym do utrzymania pod kontrolą<sup>7</sup>. Pożądaną reputacji nie można zbudować za pomocą kampanii reklamowych czy działań PR, ale poprzez rzeczy namacalne, takie jak: dobra jakość, solidne partnerstwo, dotrzymywanie zobowiązań itp. Podmioty cieszące się dobrą reputacją osiągnęły to, ponieważ dobrze zarządzają swoją podstawową działalnością, niekoniecznie samą reputacją<sup>8</sup>. Bardzo widoczne próby świadomego sterowania reputacją rzadko przynoszą sukces, ponieważ interesariusze mogą szybko zauważyć, że reputacja sama w sobie staje się ważniejsza dla przedsiębiorstwa, a to podważa ich zaufanie. Wydaje się, iż takie postępowanie wynika z faktu utożsamiania reputacji z wizerunkiem – organizacja nie tyle stara się być taka, jaką interesariusze chcieliby, żeby była, ile pragnie, aby tak była przez nich postrzegana. Inaczej mówiąc, chce robić wrażenie, że jest tym, co interesariusze chcieliby widzieć. Umiejętne zarządzanie reputacją powinno być niezauważalne, dyskretne i subtelne<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> G. Honey: A short guide to reputation risk. Gower Publishing Limited, England-USA 2009, s. 2-8.

<sup>7</sup> J. Low, P.C. Kalafut: Invisible advantage – how intangibles are driving business performance. Perseus Publishing, Cambridge 2002, s. 7.

<sup>8</sup> V.P. Rindova, I.O. Williamson, A.P. Petkova, J.M. Sever: Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. „Academy of Management Journal” 2005, 48, s. 1033-49; R.J. Burke, G. Martin, C.L. Cooper: Corporate reputation. Managing opportunities and threats. Gower Publishing, England 2012, s. 5.

<sup>9</sup> D. Sz wajca: Czy można skutecznie zarządzać reputacją firmy. „Marketing i Rynek” 2011, 7, s. 11.

## 2. Różnorodność oczekiwań interesariuszy

Interesariuszem jest każdy podmiot, który ma jakieś oczekiwania względem przedsiębiorstwa, a poprzez wyrażanie swojej opinii, postawę i zachowania kształtuje jego reputację. Podstawowymi grupami interesariuszy są: klienci, partnerzy biznesowi, inwestorzy, pracownicy, media, administracja państwowa i lokalne społeczności. Każda z tych grup ma inne potrzeby i oczekiwania względem organizacji i ocenia ją z innej perspektywy. Odmienne wymagania dotyczą też ilości i rodzaju informacji o działaniach przedsiębiorstwa, przekazywanych dogodnymi kanałami komunikacji<sup>10</sup>.

Oczekiwania klientów ogniskują się wokół szeroko pojętej oferty przedsiębiorstwa, a więc produktów, usług i związanej z nimi obsługi sprzedażowej i posprzedażowej. Oceniają zatem jakość produktów i usług, wysokość ceny w relacji do jakości, sprawność kanałów dystrybucji i atrakcyjność form sprzedaży, jakość i innowacyjność komunikacji itp.

Partnerzy biznesowi (pośrednicy, dostawcy, kooperanci) oczekują rzetelnej i korzystnej współpracy, opartej na wiarygodności i zaufaniu. W swoich ocenach biorą pod uwagę takie kryteria, jak: dotrzymywanie warunków umowy, elastyczność w negocjacjach, niezawodność komunikacji, otwartość na propozycje, lojalność.

Inwestorzy i akcjonariusze postrzegają przedsiębiorstwo przez pryzmat wyników finansowych i potencjału rozwojowego. Podejmując decyzje inwestycyjne, biorą pod uwagę takie wskaźniki, jak: poziom zysku, kurs akcji, stopę zwrotu, poziom ryzyka, a także oceniają firmę pod względem wiarygodności i transparentności.

Pracownicy jako tzw. wewnętrzni klienci oczekują z kolei atrakcyjnych warunków pracy, a więc: pewności zatrudnienia, przejrzystych zasad oceniania i wynagradzania, możliwości rozwoju i awansowania.

Przedstawiciele mediów (dziennikarze, reporterzy, publicyści) nie mają bezpośrednich kontaktów biznesowych z przedsiębiorstwem, ale obserwują i komentują jego działania oraz decyzje w kontekście interesu społecznego i kryteriów etyczno-moralnych. Są oni bardzo ważną grupą interesariuszy, ponieważ kształtują i rozpowszechniają wizerunek organizacji w środowisku.

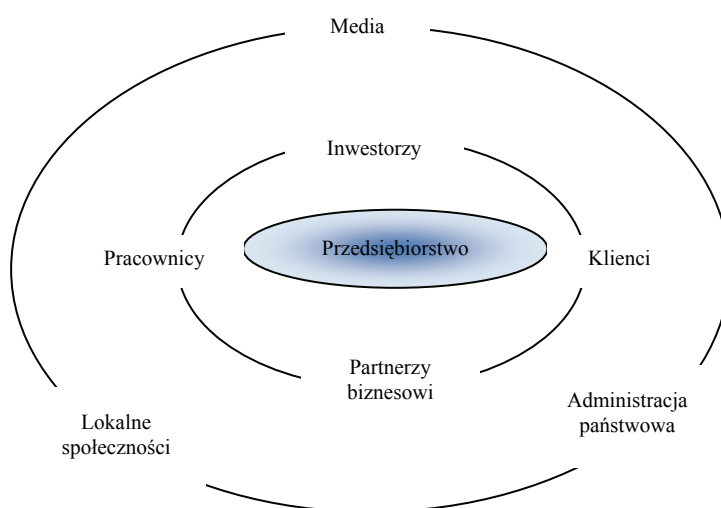
Administracja publiczna, reprezentowana przez władze centralne i lokalne, urzędy, stowarzyszenia branżowe i inne instytucje, postrzega przedsiębiorstwo jako osobę prawną, zobowiązaną do przestrzegania przepisów prawa. Ocena dotyczy tu takich kwestii, jak: płacenie podatków, terminowe regulowanie różnych opłat i zobowiązań, przestrzeganie kodeksu pracy itp.

---

<sup>10</sup> D. Szwejca, A. Gorczyńska: Communication of company with the environment in process building reputation. „Journal of Knowledge Society” 2013, 2.

Społeczności lokalne występują z kolei jako różne organizacje społeczne, kulturalne, sportowe, partie polityczne itp. Oceniają przedsiębiorstwo jako podmiot społecznie odpowiedzialny, który stanowi integralną część społeczności danego obszaru. Społeczna odpowiedzialność dotyczy dbania o środowisko naturalne, o rozwój społeczno-ekonomiczny i kulturalny regionu, wspierania fundacji i stowarzyszeń, działalności charytatywnej itd.

Poszczególne grupy interesariuszy wykazują różny stopień zaangażowania i zainteresowania działalnością oraz wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia najbliższej przedsiębiorstwa znajdują się inwestorzy i pracownicy, następnie partnerzy biznesowi oraz klienci, a największy dystans wykazują: media, administracja państwowa i lokalne społeczności (rys. 1).



Rys. 1. Główne grupy interesariuszy przedsiębiorstwa

Różnorodność oczekiwań interesariuszy powoduje, że przedsiębiorstwo może mieć więcej niż jedną reputację, a każda z nich może być inna. Poszczególne grupy interesariuszy oceniają podmiot gospodarczy z innego punktu widzenia, przez pryzmat własnych potrzeb, interesów i oczekiwań. Tak więc dane przedsiębiorstwo może mieć dobrą reputację jako partner biznesowy czy uczestnik gry rynkowej, ale dużo gorszą jako pracodawca czy obywatel i podmiot prawa. W praktyce trudno bowiem pogodzić sprzeczne oczekiwania różnych grup interesariuszy.

### 3. Identyfikacja sprzeczności oczekiwań interesariuszy

Analizując podłoże potencjalnych konfliktów między oczekiwaniami poszczególnych grup interesariuszy, należy stwierdzić, że najczęściej sprzeczności

może powstawać na tle ekonomicznych i finansowych aspektów działalności przedsiębiorstwa między takimi grupami interesariuszy, jak: inwestorzy (w tym akcjonariusze i udziałowcy), klienci oraz pracownicy. Inwestorzy oczekują atrakcyjnych zysków i dywidend, które mogą być osiągnięte poprzez nieuzasadniony wzrost cen lub redukcję kosztów wytwarzania np. w wyniku wykorzystania tańszych surowców czy zatrudnienia tańszych, ale słabiej wykwalifikowanych pracowników. Wyższe ceny lub gorsza jakość wyrobów może obniżyć poziom satysfakcji nabywców. Istnieje więc konflikt na linii: inwestorzy-klienci. Wyższe zyski mogą też być generowane dzięki redukcji kosztów osobowych, co wiąże się z koniecznością spadku lub zamrożenia wynagrodzeń pracowników albo też pogorszenia warunków pracy. Może zatem powstać konflikt między dążeniem do zaspokojenia oczekiwań inwestorów oraz pracowników. Sprzeczne wymagania klientów i pracowników mogą natomiast się ujawniać w obszarze cen i poziomu obsługi. Obniżka ceny produktu, zgodna z interesem nabywców, może być dokonana kosztem redukcji płac lub premii bądź utraty dodatkowych świadczeń przez pracowników. Podobnie, poprawa poziomu obsługi może zadowolić klientów, ale negatywnie wpłynąć na satysfakcję pracowników (np. konieczność pracy w nadgodzinach, w święta, świadczenie dodatkowych usług w ramach tego samego wynagrodzenia itp.).

Aspekty ekonomiczne mogą też być podłożem konfliktu interesów między inwestorami a partnerami biznesowymi przedsiębiorstwa oraz między partnerami biznesowymi a klientami. Niższe ceny surowców, podzespołów, usług transportowych itd., wynegocjowane z dostawcami i pośrednikami, mogą pozytywnie wpływać na wyniki finansowe satysfakcjonujące inwestorów, ale nie zadowalać kooperantów. Korzystne dla kontrahentów ceny i warunki umów mogą z kolei znaleźć niekorzystne odzwierciedlenie w cenie detalicznej towaru, co nie jest zgodne z oczekiwaniami nabywców.

Na tle dążenia do większych zysków może też dochodzić do sprzeczności w zaspokajaniu oczekiwań pracowników, klientów oraz partnerów biznesowych. Korzystne dla kontrahentów warunki współpracy mogą być zapewniane kosztem wzrostu wynagrodzeń lub poprawy warunków pracy pracowników, albo wyższych cen dla klientów.

Sprzeczności oczekiwań interesariuszy mogą też dotyczyć innych obszarów i aspektów działalności przedsiębiorstwa: społecznego, prawnego, środowiskowego, etycznego. Dążenie do realizacji celów biznesowych może prowadzić do nadmiernej eksploatacji środowiska naturalnego. Przykładowo, budowa nowej fabryki czy centrum handlowego może wzbudzać niezadowolenie lokalnych społeczności, organizacji społecznych, ekologów. Z drugiej strony nowa inwestycja może sprzyjać spełnieniu oczekiwań inwestorów, potencjalnych pracowników (nowe miejsca pracy, atrakcyjne zarobki) czy władz lokalnych (zasilenie

budżetu lokalnego podatkami i opłatami od nowych podmiotów gospodarczych). Ewentualne konflikty mogą zatem powstać na liniach: inwestorzy – lokalne społeczności, organizacje społeczne, ekologiczne; pracownicy – lokalne społeczności, organizacje ekologiczne; władze lokalne – organizacje społeczne i ekologiczne. W tab. 1 przedstawiono potencjalne konflikty interesów między głównymi grupami interesariuszy, ze wskazaniem stopnia ich natężenia.

Tabela 1

## Natężenie sprzeczności między różnymi grupami interesariuszy

	Klienci	Partnerzy biznesowi	Inwestorzy	Pracownicy	Media	Administracja	Lokalne Społeczności
Klienci							
Partnerzy biznesowi	•						
Inwestorzy	•••	•••					
Pracownicy	••	••	•••				
Media							
Administracja	•	•	••		•		
Lokalne społeczności	•	•	••	•		•	

••• – duże natężenie •• – średnie natężenie • – małe natężenie

Jak widać, największe natężenie konfliktów może wystąpić pomiędzy inwestorami a pracownikami, klientami i partnerami biznesowymi.

Problem konfliktu interesów różnych podmiotów otoczenia, zainteresowanych działaniami przedsiębiorstwa, może pogłębiać fakt jego funkcjonowania na rynkach międzynarodowych, charakteryzujących się odmiennością kulturową<sup>11</sup>. W tych warunkach może się zdarzyć, że ta sama grupa interesariuszy (np. klienci albo władze lokalne) może mieć zupełnie inne oczekiwania i kryteria oceny, wynikające z ich specyficznego systemu wartości, uwarunkowań religijnych, społecznych, politycznych itp. Wobec tego przedsiębiorstwo musi wziąć pod uwagę konieczność stosowania odmiennej polityki oddziaływania i komunikowania się z poszczególnymi grupami interesariuszy na różnych rynkach.

Na tle przedstawionych sprzeczności oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwo staje wobec dylematów: Czyje interesy są ważniejsze? Czy jest możliwe branie pod uwagę punktu widzenia wszystkich grup interesariuszy, czy też należy przyjąć jakąś hierarchię? Są to pytania o charakterze strategicznym, a udzielenie na nie odpowiedzi powinno być punktem wyjścia w procesie zarządzania reputacją.

<sup>11</sup> N.A. Gardberg: Reputatie, reputation, réputation, ruf: A cross-cultural qualitative analysis of construct and Instrument equivalence. „Corporate Reputation Review” 2006, 9(1), s. 39.

#### 4. Identyfikacja i priorytetyzacja interesariuszy na potrzeby zarządzania reputacją

W kontekście przeprowadzonych rozważań, można stwierdzić, że zarządzanie reputacją sprowadza się do zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z jego interesariuszami. Punktem wyjścia wszelkich działań w tym zakresie jest identyfikacja kluczowych grup interesariuszy oraz ich priorytetyzacja. Do głównych kryteriów klasyfikowania i priorytetyzacji interesariuszy zalicza się:

- realny wpływ na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa,
- ostrość, racjonalność i pilność roszczeń – siła oddziaływania,
- dostęp i kontrolę nad kluczowymi zasobami przedsiębiorstwa,
- prawdopodobieństwo aktywnego wsparcia działań firmy<sup>12</sup>.

Pierwszorzędną rolę w procesie priorytetyzacji odgrywają kryteria: pierwsze i drugie. Zazwyczaj największy realny wpływ na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa mają inwestorzy, dostarczając zasileń kapitałowych oraz klienci, generując przychody ze sprzedaży. Siła oddziaływania interesariuszy zależy natomiast od jej rodzaju i źródła. Najczęściej wyróżnia się cztery rodzaje sił oddziaływania: siłę głosowania, ekonomiczną, polityczną i prawną<sup>13</sup>. Siłą głosowania oznacza uprawnienia interesariusza do oddania głosu w sprawie funkcjonowania organizacji. Takie uprawnienia mają akcjonariusze i udziałowcy, stosownie do liczby posiadanych akcji lub wielkości udziałów. Siłą ekonomiczną dysponują takie grupy interesariuszy, jak: inwestorzy i akcjonariusze, klienci, partnerzy biznesowi i kooperanci oraz pracownicy. Inwestorzy czy akcjonariusze mogą wycofać swoje kapitały i zaprzestać dalszego finansowania przedsiębiorstwa. Klienci mogą zbojkotować produkty firmy, jeśli uznają, że są one niebezpieczne, zbyt drogie lub wytwarzane w sposób nieetyczny. Oddziaływanie partnerów biznesowych (dostawców, pośredników) może polegać na wstrzymaniu dostaw lub realizacji zamówienia, jeżeli kooperant nie wywiąże się z warunków umowy. Pracownicy mogą z kolei odmówić podjęcia pracy i np. ogłosić strajk, jeśli uznają postępowanie firmy za niewłaściwe ze względów prawnych czy etycznych. Siła polityczna wyraża się poprzez stanowienie regulacji prawnych i ustawodawstwa. Taką siłą operuje nie tylko administracja publiczna na szczeblu centralnym i lokalnym, ale także instytucje i organizacje społeczne, organizacje pozarządowe, stowarzyszenia itp., które mogą wpływać na stanowienie nowych praw i przepisów poprzez lobbings. Siła prawna może

<sup>12</sup> L. Illia, F. Lurati: Stakeholder perspectives on organizational identity: searching for a relationship approach. „Corporate Reputation Review” 2006, 8(4), s. 300.

<sup>13</sup> A.T. Lavrence, J. Weber: Business & society. Stakeholders, ethics, public policy. McGraw-Hill, New York 2008, s. 12.



być potencjalnie w zasięgu każdej grupy interesariuszy, bowiem każda z nich może zaskarżyć podmiot gospodarczy z mocy istniejących przepisów, jeśli ten je naruszył. Konsumenci mogą domagać się więc naprawy negatywnych skutków zakupu wadliwych produktów, społeczność lub władze lokalne – żądać odszkodowań z powodu zanieczyszczenia środowiska, pracownik – ma prawo oczekiwać rekompensaty z powodu obrażeń doznanych w miejscu pracy nie ze swojej winy itd.

Można wskazać ogólne, uniwersalne kryteria identyfikacji i priorytetyzacji interesariuszy, jednak nie jest możliwa uniwersalizacja kluczowych grup interesu. Każde przedsiębiorstwo powinno przeprowadzać ją indywidualnie, przy uwzględnieniu specyfiki własnej branży lub sektora, aktualnej pozycji konkurencyjnej, miejsca działalności (kraj, region), wizji i celów realizowanej strategii oraz kontekstu sytuacyjnego (czynników polityczno-prawnych, społeczno-kulturowych, technologicznych itp.). Może się bowiem okazać, że w danej sytuacji bardziej zasadne będzie spełnienie oczekiwań jednej grupy interesariuszy (np. pracowników), natomiast zmiana warunków (np. przepisów prawnych) może spowodować konieczność reorientacji priorytetów na korzyść innej grupy (np. społeczności lokalnych).

## Podsumowanie

Zarządzanie reputacją wymaga umiejętnego kształtowania pozytywnych relacji z różnymi grupami interesariuszy. Jest to jednakże bardzo trudne wyzwanie dla przedsiębiorstwa ze względu na sprzeczność oczekiwań i interesów poszczególnych grup. Często zdarza się, że działania i decyzje satysfakcjonujące jednych interesariuszy powodują niekorzystne skutki dla drugich. W związku z tym punktem wyjścia w procesie zarządzania reputacją powinna być identyfikacja kluczowych grup interesariuszy oraz dokonanie ich priorytetyzacji. Jako główne kryteria priorytetyzacji są wskazywane: realny wpływ interesariuszy na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa oraz siła ich oddziaływania. Kryteria te można uznać za uniwersalne, natomiast nie jest możliwe wskazanie uniwersalnych kluczowych interesariuszy.

## Literatura

- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A.: Corporate reputation: the definitional landscape. „Corporate Reputation Review” 2006, 9(1).
- Burke R.J., Martin G., Cooper C.L.: Corporate reputation. Managing opportunities and threats. Gower Publishing, England 2012.

- Fombrun Ch.: Building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards. „Corporate Reputation Review” 2005, 8(1).
- Fombrun, Ch., van Riel, C., Managing your company’s most valuable asset: its reputation. „Critical EYE Publications”, September-October 2004.
- Gardberg N.A.: Reputatie, reputation, réputation, ruf: a cross-cultural qualitative analysis of construct and instrument equivalence. „Corporate Reputation Review” 2006, 9(1).
- Honey G.: A short guide to reputation risk. Gower Publishing Limited, England-USA 2009.
- Illia L., Lurati F.: Stakeholder perspectives on organizational identity: searching for a relationship approach. „Corporate Reputation Review” 2006, 8(4).
- Lavrence A.T., Weber J.: Business & society. Stakeholders, ethics, public policy. McGraw-Hill, New York 2008.
- Low J., Kalafut P.C.: Invisible advantage – how intangibles are driving business performance. Perseus Publishing, Cambridge 2002.
- Rayner J.: Managing reputational risk. curbing treats, leveraging opportunities. John Wiley & Sons, England 2003.
- Rindova V.P., Williamson I.O., Petkova A.P., Sever J.M.: Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. „Academy of Management Journal” 2005, 48.
- Szwajca D., Gorczyńska A.: Communication of company with the environment in process building reputation. „Journal of Knowledge Society” 2013, 2.
- Szwajca D.: Czy można skutecznie zarządzać reputacją firmy? „Marketing i Rynek” 2011, 7.
- Wang, K., Smith, M.: Does corporate reputation translate into higher market value? SSRN working paper 2008, <http://ssrn.com/abstract=1135331>.

## **CORPORATE REPUTATION MANAGEMENT TO THE CONTRARY EXPECTATIONS OF STAKEHOLDERS**

### **Summary**

Due to the increasing importance of reputation in achieving long-term competitive advantage and building enterprise value serious challenge becomes effective management of the intangible asset. The main problem is the need to reconcile the interests of different stakeholder groups, which are beginning to have more and more important and the ability to impact on the functioning and performance of the company. The aim of this article is to identify the essential contradiction between the needs and expectations of the various stakeholder groups in the context of an effective reputation management.