

RYZIKO REPUTACJI JAKO WYZWANIE DLA MENERDŻERÓW W ERZE GLOBALIZACJI

Wprowadzenie

We współczesnym środowisku biznesowym coraz trudniej zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Nowoczesne, błyskawicznie rozwijające się i rozprzestrzeniające się w zglobalizowanym świecie technologie powodują „przesuwanie” potencjału wartościotwórczego z zasobów materialnych na niematerialne, związane z wiedzą. Jednym z najcenniejszych zasobów, a według Ch. Fombruna i C. van Riela – najbardziej wartościowym – jest reputacja [6]. Firmy o silnej, pozytywnej reputacji osiągają wiele wymiernych korzyści (wyższa lojalność klientów i pracowników, niższy koszt kapitału, możliwość dyktowania wyższych cen itp.), ale także tych trudniej mierzalnych (rekomendacje, większe szanse przetrwania sytuacji kryzysowych). Na taką reputację trzeba jednak konsekwentnie pracować przez wiele lat, natomiast można ją pogorszyć lub nawet utracić w jednej chwili. Obrazują to przykłady wielu międzynarodowych korporacji, na czele z najgłośniejszym przypadkiem z początku XXI wieku – firmy Enron¹. Okazuje się, że najtrudniejszym zadaniem i wyzwaniem dla przedsiębiorstw nie jest zbudowanie czy utrzymanie reputacji, ale jej odbudowa. Pokazują to wyniki badań przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej z Ameryki Północnej, Europy i Azji. Respondentom zadano pytanie: Co jest najtrudniejszym wyzwaniem w ramach zarządzania reputacją: budowanie, utrzymanie czy odbudowa reputacji? Zdecydowana większość (66%) odpowiedziała, że odbudowa reputacji, 24% – utrzymanie reputacji i tylko 10% – budowanie reputacji [23, s. 3].

W związku z tym nasuwa się pytanie: jak chronić własną reputację? W tym kontekście pojawia się nowa kategoria ryzyka – ryzyko reputacji, która do tej pory nie

* Dr Danuta Sz wajca – Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

¹ Przypadki kryzysów reputacji i upadków różnych firm zostały zaprezentowane w wielu opracowaniach, m.in. [8; 15; 18].

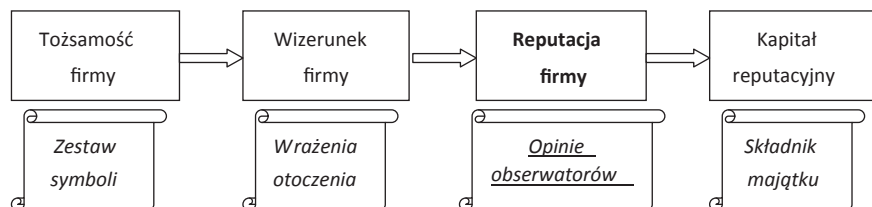
została jednoznacznie zdefiniowana. Problem badawczy można określić następująco: jak rozumieć ryzyko reputacji i czy można skutecznie nim zarządzać? Celem artykułu jest próba zdefiniowania ryzyka reputacji, identyfikacja jego źródeł wobec specyfiki zagrożeń w erze globalizacji oraz wskazanie potrzeby oraz istoty zarządzania ryzykiem reputacji. Przedstawione rozważania oparto na analizie literatury, głównie zagranicznej, analizie porównawczej oraz logice wnioskowania.

1. Rosnące znaczenie reputacji

Reputacja firmy wyraża to, co ludzie czują i myślą o niej na podstawie informacji o jej szeroko pojętej działalności [6, s. 71]. Jest to zespołowa opinia o firmie, formułowana przez wewnętrznych i zewnętrznych obserwatorów, na podstawie oceny jej aktywności w aspektach: finansowym, społecznym i środowiskowym [2, s. 26–28]. J. Rayner definiuje reputację jako zestaw spostrzeżeń i przekonań, przeszłych i obecnych, które istnieją w świadomości różnych interesariuszy firmy: klientów, dostawców, partnerów biznesowych, pracowników, inwestorów, analityków, władz administracyjnych i ustawodawczych, organizacji pozarządowych, lokalnych społeczności, grup nacisku i szeroko pojętej opinii publicznej. Te opinie i przekonania są kształtowane przez cały czas: każdy kontakt z firmą, każda wzmianka w mediach, każda pogłoska, plotka, przeciek mogą wpłynąć na ich zmianę [19, s. 1].

Reputacja jest czymś innym niż tożsamość czy wizerunek firmy. Tożsamość to zestaw symboli i wartości wyrażanych w postępowaniu pracowników i kierownictwa – stanowi obraz firmy z perspektywy wewnętrznej. Z kolei wizerunek to obraz firmy widziany przez obserwatorów zewnętrznych – prezentuje więc perspektywę zewnętrzną. Tożsamość i wizerunek stanowią komponenty reputacji, zaś korzyści z reputacji budują kapitał reputacyjny (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Reputacja a tożsamość, wizerunek i kapitał reputacyjny



Źródło: [2, s. 26].

Reputacja jest wynikiem oceny poczyniań firmy dokonywanej przez interesariuszy na podstawie:

- ich własnych doświadczeń z firmą,
- informacji przekazywanych przez firmę do otoczenia,
- opinii i sądów wyrażanych o firmie przez innych interesariuszy.

Każda obiektywna ocena powinna mieć jakieś punkty odniesienia, jakąś bazę porównawczą. W przypadku reputacji punktami odniesienia są konkurenci oraz standardy etyczno-moralne, wyznaczone przez wartości cenione w danej społeczności czy środowisku. Wyraża to definicja K. Walkera mówiąca, że reputacja to względnie trwały wynik zagregowanej oceny dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa i perspektyw jego rozwoju na tle określonych standardów [28, s. 370]. Jak widać, reputacja ma bardzo złożoną, amorficzną naturę. Jest względnie trwała, bardzo wrażliwa na uszkodzenia, trudna do utrzymania pod kontrolą, a więc nie można nią manipulować.

Zdaniem J. Rayner rosnące znaczenie reputacji przedsiębiorstwa (ale także innych organizacji sfery non profit czy sfery publicznej) w ostatnich latach wynika z czterech następujących przyczyn [19, s. 3–9]:

- 1) imperatywu interesariuszy,
- 2) procesu globalizacji,
- 3) rewolucji technologicznej i medialnej,
- 4) wzrostu znaczenia aktywów niematerialnych.

Zasadniczym czynnikiem determinującym znaczenie reputacji jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa jest punkt widzenia interesariuszy. Foley stwierdza, że interesariusze budują bardzo czuły i wrażliwy ekosystem dla każdej działalności biznesowej [5, s. 62]. Interesariuszem można nazwać każdą osobę, która ma jakiegokolwiek oczekiwania wobec organizacji, choć niekoniecznie musi mieć z nią bezpośredni kontakt. Honey przytacza bardzo krótkie, ale wyrażające istotę rzeczy określenie interesariusza: „to każdy, kto może zaszkodzić Twojej firmie” [11, s. 3].

Od czasów rewolucji przemysłowej i powstawania przedsiębiorstw bardzo zmieniła się rola interesariuszy w świecie biznesu. Jeszcze 160 lat temu świat ten nie był zbyt skomplikowany – głównym celem firmy było osiągnięcie zysku dla zaspokojenia interesów inwestorów i udziałowców. Była to jedyna, licząca się grupa interesariuszy. Ówczesne media były podporządkowane wielkim przedsiębiorcom, władze i stanowione przez nią przepisy prawne w rzeczywistości sprzyjały ich interesom, nie istniały bądź nie miały siły przebicia związki zawodowe, nie było żadnych mających istotne znaczenie grup nacisku. Zupełnie inaczej wygląda środowisko biznesowe dzisiaj. W większości przypadków, zanim przedsiębiorstwo zaplanuje i wdroży nowe rozwiązanie technologiczne, musi przeprowadzić szerokie konsultacje i uzyskać akceptację wielu grup interesariuszy: środowiskowych grup lobbystycznych, władz lokalnych, inwestorów, klientów, dostawców, a często nawet pracowników. Ślepe zaufanie i bezkrytyczna wiara w szlachetne intencje ludzi biznesu i życia publicznego należą do przeszłości. Zostały one zastąpione sceptycyzmem i żądaniem dowodów, zgodnie z zasadą: ufam, ale sprawdzam.

Drugim czynnikiem jest nasilający się od kilkudziesięciu lat proces globalizacji. Ogromne międzynarodowe korporacje tworzą swoje filie i sprzedają produkty niemal w każdym zakątku świata. Ich roczne przychody często są większe od produktu krajowego brutto mniejszych, a nawet średnich krajów. W związku z tym zmieniają się rola i wzajemne zależności pomiędzy sferą biznesu i polityki w kontekście funkcjonowania całego społeczeństwa. Od wielkich globalnych korporacji rządy krajów i partie polityczne oczekują wsparcia ekonomicznego, zaś organizacje społeczne i lokalne społeczności – zaangażowania w rozwiązywanie problemów ekologicznych, infrastrukturalnych, a nawet etyczno-moralnych. J. Browne, naczelny dyrektor BP, stwierdza: „Globalny charakter naszego biznesu wywołuje potrzebę zaangażowania w problemy społeczeństwa, którego jesteśmy częścią. Nie z powodu altruizmu, ale ze względu na nasze własne interesy, ponieważ wierzymy, że jeśli duże firmy nie będą podejmowały konstruktywnych społecznych inwestycji, ich możliwości działania będą w konsekwencji ograniczane” [19, s. 3]. W związku z rosnącą odpowiedzialnością globalnych korporacji za problemy współczesnego świata ich działania znajdują się pod ciągłą obserwacją mediów i różnych grup obserwatorów. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na globalnym rynku wystawia jego reputację na większe niebezpieczeństwo ze względu na opinie i zachowania każdego pracownika lub partnera w łańcuchu dostaw w wielu krajach i miejscach działania. Poza tym globalna konkurencja powoduje, że jakość wyrobów i usług podlega standaryzacji i unifikacji, dlatego skuteczne wyróżnienie własnej oferty staje się coraz trudniejsze. Wobec tego reputacja, jako zasób, którego nie da się imitować czy wystandaryzować, może stanowić unikalną cechę i źródło przewagi konkurencyjnej.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest rewolucja technologiczna i medialna, w tym zwłaszcza rozwój internetu. Możliwość bardzo szybkiej komunikacji oraz interaktywność powodują, że każde zdarzenie czy incydent może być natychmiast nagłośniony, a wiadomość – błyskawicznie rozprzestrzeniona w sieci. Internet i pokrewne narzędzia umożliwiają nieustanną inwigilację wszystkich poczynąń przedsiębiorstwa, które jest wystawione na różne oceny i komentarze dziennikarzy, grup nacisku, inwestorów, agencji ratingowych oraz innych środowisk. To szczególne zagrożenie dla reputacji, wynikające z nieograniczonego potencjału nowoczesnych mediów i portali społecznościowych, dostrzega m.in. L. Gaines-Ross. Jej zdaniem szybkość działania, względna anonimowość i powszechna dostępność współczesnych mediów czynią z nich szczególnie niebezpieczne narzędzie walki konkurencyjnej. Firmy czy inne organizacje mogą być zaskakiwane fałszywymi zarzutami, niepotwierdzonymi wiadomościami, bezpodstawnymi oskarżeniami. Takiego źródła ryzyka nie są w stanie w porę zidentyfikować, utrzymać pod kontrolą ani przygotować się na atak [7].

Czwartym czynnikiem jest wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, takich jak: lojalność klientów, reputacja firmy, marki, własność intelektualna (prawa autorskie, patenty, receptury, *know-how* itp.), wiedza i kompetencje pracowników, relacje

z partnerami biznesowymi, w tworzeniu wartości firmy. Według badań i analiz prowadzonych w ramach tzw. nowej ekonomii zasoby te mogą stanowić od 70% do 90% wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Przykładowo, udział aktywów materialnych w wartości Microsoftu spadł z 80% w 1950 roku do 10% w 2000 roku [27, s. 16–17]. Tak duży udział aktywów niematerialnych dotyczy nie tylko dziedzin *high-tech*, lecz także wszystkich innych sektorów gospodarczych, ponieważ wszędzie liczy się przede wszystkim wiedza będąca fundamentem tworzenia innowacji i otwierania nowych rynków [13, s. 5]. Wyjątkowy potencjał, tkwiący w zasobach niewidzialnych, wynika z faktu, że są one trudne do imitacji, substytucji, a zatem mogą stanowić silną barierę wejścia nowych konkurentów. Tym samym mogą zapewnić zdobycie i utrzymanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej – są więc zasobami o charakterze strategicznym [25, s. 153–161].

Rosnące znaczenie reputacji, jako zasobu strategicznego, powoduje, że przedsiębiorstwa starają się budować i utrzymywać pozytywną reputację, czyli zarządzać reputacją. Nie jest to jednak proste zadanie. Reputacja jako kategoria o bardzo złożonej naturze jest kształtowana przez wiele czynników, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Podstawową zasadą, wręcz dogmatem dotyczącym reputacji jest to, że nie może być ona wykreowana przez agencje reklamowe czy dobry PR. Reputacja jest budowana jako rezultat ciągłych interakcji między firmą a jej kluczowymi interesariuszami, w których dominującą rolę odgrywają własne doświadczenia interesariuszy i dotrzymanie obietnic [21, s. 4]. Nie można więc powiedzieć, że reputacja jest „produktem” dobrego zarządzania [24, s. 8–13].

2. Ryzyko reputacji – nowa kategoria ryzyka czy ryzyko ryzyk?

Kategoria „ryzyko reputacji” jest wyzwaniem zarówno dla menedżerów, jak i dla teoretyków z dziedziny zarządzania. Jak dotąd nie opracowano precyzyjnej, powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia. Dość proste w formie, choć złożone w merytorycznej treści ujęcie proponują Brady i Honey, stwierdzając, że ryzyko reputacji ujawnia się wówczas, gdy organizacja nie spełnia oczekiwań swoich interesariuszy. Można więc powiedzieć, że ryzyko reputacji określa luka między oczekiwanymi a rzeczywistymi działaniami przedsiębiorstwa [3, s. 17]. Ze względu na zróżnicowanie potrzeb i wymagań poszczególnych grup interesariuszy obszar generowania ryzyka reputacji jest bardzo szeroki. Dotyczy on niemal każdego aspektu działalności firmy – od jakości oferowanych dóbr i usług, przez wyniki finansowe, respektowanie przepisów prawnych, traktowanie pracowników i partnerów biznesowych, aż po uwzględnianie problemów oraz interesów ogólnospołecznych.

J. Rayner uważa, że nie można mówić o kategorii ryzyka reputacji *sensu stricto*, ale raczej o zagrożeniach dla reputacji (*risks to reputation*). Jej zdaniem pojęcia tego

używa się jako pewnego wygodnego uogólnienia dla wyrażenia wszystkich zagrożeń (ryzyk) pochodzących z różnych źródeł, które mogą mieć wpływ na reputację. W związku z tym proponuje przyjąć następującą, roboczą definicję ryzyka reputacji: to każde działanie, zdarzenie lub wypadek, który może mieć niekorzystny lub korzystny wpływ na reputację [19, s. 20].

Podobne podejście proponują inni autorzy. Na przykład specjaliści z The Conference Board – globalnej organizacji non profit o charakterze naukowo-badawczym – zauważają, że ryzyko reputacji ujawnia się wówczas, gdy negatywna informacja w mediach, wywołana pewnym działaniem firmy, obojętne czy prawdziwa czy nieprawdziwa, kompromituje ją i powoduje spadek jej wartości rynkowej. Tak samo jak inne typy ryzyka ryzyko reputacji ma określone przesłanki (np. błędne posunięcie firmy), przejawia się w serii kolejnych negatywnych zdarzeń (np. nieprzychylnie opinie w mediach) i pociąga za sobą niekorzystne skutki (np. spadek kursu akcji). Jednakże istnieje jedna rzecz wyróżniająca ryzyko reputacji: czynnikiem wywołującym ryzyko reputacji (negatywne publicity) może być każdy inny rodzaj ryzyka, mający własne przyczyny, przebieg i skutki. Z tego względu ryzyko reputacji ma spotęgowaną naturę, dlatego powinno być określone mianem „ryzyka ryzyk” [26, s. 22].

Opinie na temat tego, czy ryzyko reputacji traktować jako odrębny rodzaj ryzyka, czy jako „ryzyko zbiorowe”, są podzielone także wśród praktyków zarządzania. Wykazują to m.in. wyniki badań przeprowadzonych na próbie 269 specjalistów z zakresu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa w 2005 roku. Odpowiadając na pytanie, czy uważają ryzyko reputacji za odrębną kategorię ryzyka, czy jako konsekwencję innych rodzajów ryzyka, pierwszą możliwość wybrało 52% respondentów, a drugą – 48% [22, s. 6]. W ramach tych samych badań zapytano respondentów, jaki rodzaj ryzyka uważają za największe zagrożenie dla firmy działającej na globalnym rynku. Na pierwszym miejscu zostało wymienione ryzyko reputacji (wydarzenie, które może podważyć publiczne zaufanie do firmy, jej produktów lub marki). Na kolejnych miejscach znalazły się: ryzyko prawne, ryzyko związane z personelem, ryzyko IT (np. wirus komputerowy), ryzyko rynkowe, ryzyko kredytowe, finansowe, terroryzm, klęski żywiołowe itd. [22, s. 5].

Ryzyko reputacji jako odrębna kategoria pojawiło się w sferze bankowości i finansów. W związku z tym instytucje nadzorcze definiują ryzyko reputacji w oficjalnych dokumentach. Komisja Nadzoru Finansowego w Polsce uwzględniła ryzyko utraty reputacji w kategorii „inne rodzaje ryzyka”, definiując je jako ryzyko związane z negatywnym odbiorem wizerunku podmiotu przez” klientów, kontrahentów, inwestorów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną [29]. Według ujęcia proponowanego przez System Rezerw Federalnych w USA ryzyko reputacji oznacza sytuację, w której negatywna informacja w mediach, dotycząca jakiegokolwiek działania instytucji finansowej, prawdziwa lub nie, będzie skutkowałą spadkiem liczby klientów, ponoszeniem kosztów postępowań sądowych lub spadkiem przychodów [16, s. 5].

Ryzyko to niepewność, którą można skwantyfikować za pomocą rachunku prawdopodobieństwa, czyli określić prawdopodobieństwo wystąpienia danego stanu rzeczy. Miarą ryzyka może być skala zmienności oczekiwanych efektów [30, s. 23]. W przypadku ryzyka reputacji bardzo trudno oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia danego zagrożenia. Zdaniem Rayner ryzyko reputacji bywa ignorowane lub spychane na dalszy plan przez menedżerów, ponieważ jego przyczyny są trudne do identyfikacji, mają często skomplikowane, psychologiczne podłoże, a skutki nie dają się najczęściej wyrazić kwantytatywnie.

Podsumowując przedstawione rozważania, można sformułować następującą definicję ryzyka reputacji: to możliwość pogorszenia lub utraty reputacji, przejawiająca się powiększeniem luki między oczekiwaniami interesariuszy a ich spełnieniem przez przedsiębiorstwo, które może wywołać każde zdarzenie w otoczeniu lub wnętrzu przedsiębiorstwa.

3. Źródła ryzyka reputacji

Ryzyko reputacji może wynikać z bardzo wielu źródeł. Zagrożenie dla reputacji stanowi wszystko, co może wpłynąć na realizację oczekiwań interesariuszy. Według J. Rayner ryzyko reputacji wyrasta z siedmiu czynników determinujących reputację firmy. Każdy z wyróżnionych czynników dotyczy oczekiwań konkretnych grup interesariuszy. Są to [19, s. 14–15]:

- wyniki finansowe i wartość długoterminowych inwestycji – dotyczą oczekiwań inwestorów, udziałowców, partnerów biznesowych;
- jakość zarządzania i przywództwa – dotyczy oczekiwań inwestorów i pracowników;
- działanie zgodne z przepisami prawa – dotyczy wymagań organów ustawodawczych, instytucji nadzorczych, agencji ratingowych;
- jakość produktów i poziom obsługi klientów – dotyczy klientów, partnerów biznesowych, organizacji konsumenckich;
- warunki pracy i kultura organizacyjna – dotyczą oczekiwań pracowników, związków zawodowych, urzędów ochrony praw pracowniczych;
- społeczna odpowiedzialność – dotyczy oczekiwań lokalnych społeczności, organizacji pozarządowych, społecznych, charytatywnych itp.;
- komunikacja i zarządzanie kryzysem – dotyczy oczekiwań klientów, inwestorów, mediów.

Błąd popełniony w jednym z tych obszarów może spowodować poważne pogorszenie reputacji, a błędy popełnione w kilku obszarach jednocześnie mogą doprowadzić do jej utraty. Mayer i Settar wskazują na trzy wyraziste symptomy świadczące o utracie reputacji firmy [14, s. 7]:

- spadkowa tendencja cen akcji na giełdzie,
- nasilenie negatywnych komentarzy o firmie w mediach,
- gwałtowny spadek sprzedaży.

Brady i Honey dokonali klasyfikacji źródeł ryzyka reputacji ze względu na ich charakter i możliwość kontroli. Wyróżnili trzy następujące grupy [3, s. 20–21]:

- 1) ryzyko kulturowe (prawne i etyczne),
- 2) ryzyko zarządcze (kierownicze i operacyjne),
- 3) ryzyko zewnętrzne (relacyjne i środowiskowe).

Ryzyko kulturowe dotyczy norm i zasad postępowania, systemu wartości, wewnętrznych kodeksów i procedur, a więc jest związane z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Zasady i reguły postępowania mogą być nałożone przez instytucje zewnętrzne, takie jak centralne lub lokalne władze administracyjne, komisje nadzoru – ich nieprzestrzeganie pociąga za sobą ściśle określone sankcje prawne. Wówczas mówi się o ryzyku prawnym. W przypadku ryzyka etycznego normy i wartości są ustalane dobrowolnie przez firmę względnie sugerowane przez różne grupy opiniotwórcze lub silne autorytety. W ryzyku etycznym wyraża się rozbieżność między obietnicami i deklaracjami organizacji, a jej rzeczywistymi działaniami.

Ryzyko zarządcze odnosi się do sfery podejmowania decyzji i wykonywania zadań przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. W jego ramach wyróżnia się ryzyko kierownicze i operacyjne. Ryzyko kierownicze dotyczy decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu i znajduje odzwierciedlenie w wynikach firmy jako całości. Natomiast ryzyko operacyjne jest wynikiem pomyłek czy zaniedbań kierowników niższych szczebli lub bezpośrednich wykonawców. Popełnione przez nich błędy skutkują najczęściej wadami produktu, pomyłkami w dokumentach, niedociągnięciami w obsłudze itp. Podłożem ryzyka zarządczego jest sfera kompetencji i umiejętności pracowników firmy oraz system informacji, który dostarcza im przesłanek do podejmowania decyzji.

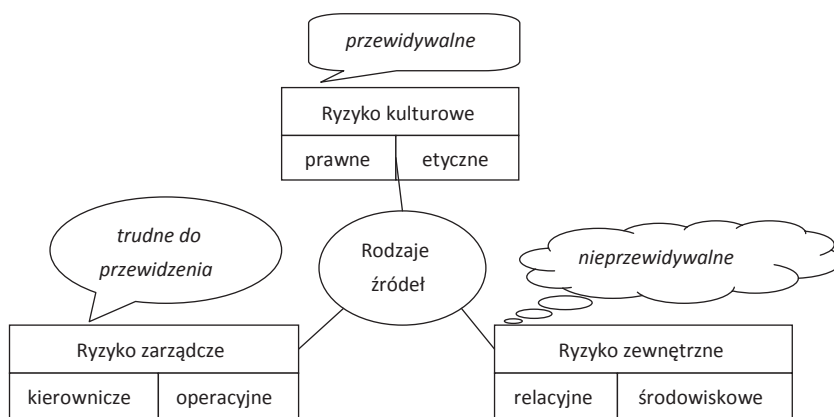
W odróżnieniu od ryzyka kulturowego i zarządczego, których źródła tkwią raczej we wnętrzu organizacji, źródła ryzyka zewnętrznego znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa. W ramach tego ryzyka można wskazać ryzyko relacyjne i środowiskowe. Ryzyko relacyjne wiąże się z faktem, że przedsiębiorstwo współpracuje z różnymi partnerami w łańcuchach dostaw, korzysta z usług kooperantów i wykonawców w ramach outsourcingu, a więc osiągnięte wyniki w dużym stopniu zależą od ich rzetelności i reputacji. Każdy popełniony przez nich błąd (np. niedotrzymanie warunków umowy, opóźnienie dostawy) może negatywnie wpłynąć na poziom obsługi i reputację firmy, która ponosi odpowiedzialność za wybór takiego partnera. Przyczyny ryzyka środowiskowego są całkowicie niezależne od przedsiębiorstwa, ponieważ wynikają ze zdarzeń zachodzących w otoczeniu naturalnym, demograficznym, technologicznym i konkurencyjnym, takich jak np.: klęski żywiołowe, wirus komputerowy, zachowania konkurenta.

Zarządzanie ryzykiem reputacji wymaga prowadzenia systematycznej identyfikacji wszystkich potencjalnych źródeł ryzyka. Analizując przedstawioną klasyfikację źródeł ryzyka reputacji, można ją podzielić na trzy grupy (por. rysunek 2):

- 1) źródła przewidywalne,
- 2) źródła trudne do przewidzenia,
- 3) źródła nieprzewidywalne.

Do pierwszej grupy należałoby zaliczyć źródła kulturowe, zwłaszcza prawne. Znając przepisy prawa oraz mając świadomość norm i standardów etycznych, przedsiębiorstwo może i powinno ich przestrzegać, tym samym może unikać ryzyka kulturowego.

Rysunek 2. Klasyfikacja źródeł ryzyka reputacji na potrzeby zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Trudne, ale nie niemożliwe do przewidzenia są źródła ryzyka zarządczego, czyli nietrafnych decyzji strategicznych, podejmowanych przez najwyższe kierownictwo firmy, oraz błędów, pomyłek lub zaniedbań pracowników na niższych szczeblach zarządzania. W przypadku tego typu źródeł można uruchomić odpowiednie procedury i narzędzia controllingowe, pozwalające na ograniczenie ryzyka zarządczego do jak najmniejszego poziomu. Chodzi tu o rozwiązania, takie jak: sprawne zintegrowane systemy informacyjne, monitoring i systemy wczesnego ostrzegania, procedury kontroli jakości, audyty wewnętrzne i zewnętrzne, regulaminy i standardy wewnętrzne, wreszcie jasne procedury reklamacji i naprawiania popełnionych błędów.

Praktycznie niemożliwe do przewidzenia są źródła ryzyka zewnętrznego, zarówno relacyjnego (np. pomyłka dostawcy, opóźnienie przewoźnika), jak i środowiskowego (np. huragan, powódź, zmiana przepisów prawnych). Ponieważ tego typu zdarzeń nie da się uniknąć ani skutecznie się przed nimi ochronić, jedynym wyjściem jest

zabezpieczenie środków na szybką i sprawną likwidację ich negatywnych skutków. W grę wchodzi tu zarówno pewne rozwiązania o charakterze ekonomicznym (np. systemy ubezpieczeń, fundusze rezerwowe), jak i organizacyjnym (np. ustalenie procedur i narzędzi zarządzania kryzysowego, powołanie zespołów antykryzysowych).

4. Na czym polega zarządzanie ryzykiem reputacji?

Na bazie przeprowadzonych rozważań można powiedzieć, że zarządzanie ryzykiem reputacji polega na przewidywaniu i zapobieganiu przewidywalnym zagrożeniom, kształtowaniu i kontrolowaniu zagrożeń trudno przewidywalnych oraz zabezpieczeniu środków na likwidowanie negatywnych skutków zdarzeń nieprzewidywalnych, ale jego głównymi zadaniami są: budowanie, utrzymanie i odbudowywanie pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa. Jednakże ze względu na specyfikę ryzyka reputacji, jego raczej jakościowy niż kwantytatywny charakter, zarządzanie nim wymaga odmiennego podejścia niż w przypadku innych typów ryzyka (np. kredytowego czy rynkowego). W procesie zarządzania ryzykiem reputacji J. Larkin proponuje uwzględnić następujące kroki [12, s. 58–64]:

- 1) Ustanowienie systemów wczesnego ostrzegania i monitorowania, tzw. radaru ryzyka reputacji
Systemy te powinny wykrywać potencjalne zagrożenia dla reputacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, a także umożliwiać ich prawdopodobny wpływ na reputację. Należy również gromadzić informacje o potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy w kontekście możliwości i siły ich oddziaływania na decyzje przedsiębiorstwa.
- 2) Identyfikacja i priorytetyzacja zagrożeń
Celem tego etapu jest identyfikacja każdego zagrożenia, które może mieć aktualny lub potencjalny wpływ na przedsiębiorstwo oraz ich klasyfikacja przy uwzględnieniu następujących kryteriów: wpływ na relacje z interesariuszami oraz prawdopodobieństwo wystąpienia. Ryzyko reputacji powinno być stopniowo włączane do polityki i procedur zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.
- 3) Analiza luk oraz identyfikacja możliwości reagowania
Ten etap polega na analizie ewentualnych luk między oczekiwaniami interesariuszy oraz ich spełnieniem przez przedsiębiorstwo. Wyniki tej analizy powinny umożliwić wskazanie działań zmierzających do zamknięcia lub zmniejszenia tych luk.
- 4) Opracowanie strategii i planów działania
Ten etap wymaga opracowania strategii reagowania, przy uwzględnieniu pozycji konkurencyjnej, jej zasobów oraz wymagań kluczowych grup interesariuszy. W tym etapie ujawnia się konieczność integracji działań wszystkich jednostek

organizacyjnych przedsiębiorstwa i podejścia do zarządzania ryzykiem reputacji „w poprzek” układu funkcjonalnego.

5) Implementacja

Wdrożenie strategii wymaga jej zatwierdzenia i akceptacji na wszystkich szczeblach zarządzania oraz konsultacji i/lub komunikacji z interesariuszami. Skuteczna realizacja strategii wymaga też zabezpieczenia odpowiednich działań i procedur operacyjnych.

6) Utrzymywanie nastrojonego radaru ryzyka reputacji

System monitorowania i wczesnego ostrzeżenia powinien umożliwiać bieżące śledzenie i ocenę potencjalnych zagrożeń.

Larkin podkreśla, że zarządzanie ryzykiem reputacji wymaga podejścia holistycznego, systemowego, wykorzystywania danych ilościowych oraz jakościowych, a także stosowania wielu, często niekonwencjonalnych metod i technik zarządzania, takich jak: metody scenariuszowe, benchmarking, techniki kreatywnego myślenia.

Koncepcję zarządzania ryzykiem reputacji warto rozważyć w kontekście wcześniejszych, pokrewnych koncepcji, m.in.: *Issues Management (IM)*, *Stakeholders Relationship Management (SRM)* oraz *Corporate Social Responsibility (CSR)*. *Issues Management* to antycypacyjny proces zarządzania strategicznego, który pomaga wykryć i odpowiednio zareagować na pojawiające się tendencje i zmiany w społeczno-politycznym otoczeniu organizacji, zwłaszcza sfery publicznej. Te tendencje i zmiany mogą się przełożyć na poważny problem budzący zainteresowanie i troskę wpływowych środowisk i interesariuszy. W procesie IM wyróżnia się podobne do wskazanych przez Larkin w procesie zarządzania ryzykiem reputacji kroki: monitoring, identyfikację, priorytetyzację, analizę zagrożeń – problemów, następnie podejmowanie decyzji i implementację oraz ewaluację.[20] IM ma służyć budowaniu, utrzymaniu i naprawie relacji z interesariuszami i udziałowcami [9].

Z kolei SRM, oparta m. in. na teorii interesariuszy Freemana, zakłada potrzebę budowania właściwych relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, zwłaszcza z tymi, którzy mają największą siłę i możliwość oddziaływania na organizację. Proces zarządzania obejmuje: identyfikację wszystkich interesariuszy, ich priorytetyzację według kryteriów siły i wpływu na organizację, identyfikację ich oczekiwań, budowanie systemu komunikacji oraz monitorowanie jej efektów [1].

Obie koncepcje wiążą się z ideą CSR polegającą na podejmowaniu przez przedsiębiorstwo działań na rzecz poprawy życia interesariuszy i społeczeństwa jako całości, które wynika z rosnącej świadomości istnienia związku odpowiedzialnego zachowania ze stabilnym rozwojem. To podejście jest oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i wszystkich grup interesariuszy [17]. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa stanowi jeden z wyznaczników i kryteriów oceny jego reputacji, a więc ten obszar aktywności może także generować jej ryzyko [10].

Wspomniane koncepcje wyraźniej zają się z koncepcją zarządzania ryzykiem reputacji. Przede wszystkim odnoszą się do kształtowania relacji z interesariuszami oraz identyfikacji potencjalnych zagrożeń, czego także dotyczy zarządzanie reputacją i jej ryzykiem, a zatem mogą stanowić jego teoretyczne i metodyczne podłoże. Dotyczy to zwłaszcza metod i procedur identyfikacji oraz priorytetyzacji interesariuszy oraz wykrywania i oceny zagrożeń zewnętrznych. Jednakże zarządzanie ryzykiem reputacji to koncepcja dotycząca dużo bardziej złożonego i trudnego do kwantyfikacji przedmiotu, jakim jest ryzyko reputacji. Po pierwsze, zarządzanie ryzykiem reputacji wymaga monitorowania znacznie szerszego obszaru zagrożeń: wewnętrznych i zewnętrznych, przewidywalnych i trudnych do przewidzenia, o skomplikowanym, często psychologicznym podłożu. Szczególny rodzaj zagrożeń dla reputacji generują procesy globalizacji i rozwój nowoczesnych technologii w sferze komunikacji (nowoczesne media, w tym media społecznościowe). Po drugie, wymaga zaangażowania i koordynacji wszystkich działów funkcjonalnych przedsiębiorstwa oraz włączenia do procedur zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym. Po trzecie, wymaga stosowania trudnych, niekonwencjonalnych metod i narzędzi szacowania i oceny ryzyka.

W praktyce przedsiębiorstwa w różny sposób podchodzą do problemu zarządzania ryzykiem reputacji. Brady i Honey wskazują cztery poziomy zaawansowania w tym procesie (por. tabela 1).

Tabela 1. Poziomy zaawansowania w procesie zarządzania ryzykiem reputacji

Poziom zaawansowania	Zaangażowany szczebel zarządzania	Podejście do ryzyka reputacji
Najniższy – brak zarządzania	Żaden	Nie podejmuje się żadnych prób pomiaru czy identyfikacji ryzyka reputacji, albo powierza się rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych wynajętym agencjom
Średni – nadzorowanie ryzyka	Kierownik zarządzający ryzykiem operacyjnym lub strategicznym	Ryzyko kontrolowane jest okazjonalnie, <i>ad hoc</i> , tylko w razie wystąpienia kryzysu; jest to podejście reaktywne, polegające na leczeniu skutków, a nie zapobieganiu przyczynom
Wysoki – zarządzanie ryzykiem	Kierownik ds. ryzyka reputacji na poziomie operacyjnym	Ryzyko reputacji jest analizowane w ramach ryzyka operacyjnego, na poziomie operacyjnym, a nie strategicznym; nie obejmuje analizy wszystkich źródeł ryzyka
Najwyższy – sterowanie ryzykiem	Kierownik ds. ryzyka reputacji na poziomie strategicznym	Ryzyko reputacji jest analizowane na najwyższym szczeblu zarządzania, wspierane odrębnym systemem informacyjnym i narzędziami badania oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3, s. 27].

Jak widać, najniższy poziom dotyczy sytuacji, w której przedsiębiorstwo w ogóle nie zarządza ryzykiem reputacji, a pojawiające się kryzysy są rozwiązywane przez wynajętą agencję. Z kolei najwyższy poziom reprezentują firmy, które powołują kierownika ds. ryzyka reputacji na najwyższym szczeblu zarządzania, który steruje ryzykiem za pomocą narzędzi strategicznych.

Eccles, Newquist i Schatz twierdzą, że większość przedsiębiorstw w ogóle nie zarządza ryzykiem reputacji, czyli znajduje się na najniższym poziomie zaawansowania. Ich zdaniem firmy koncentrują swoje wysiłki na ratowaniu reputacji w sytuacjach kryzysowych, kiedy zagrożenie staje się faktem. Nie jest to zarządzanie ryzykiem reputacji, ale zarządzanie kryzysem – podejście reaktywne, polegające na likwidowaniu negatywnych skutków kryzysu. Dzieje się tak dlatego, że menedżerowie nie wiedzą, jak definiować i mierzyć ryzyko reputacji [4]. W związku z tym zarządzanie ryzykiem reputacji wydaje się być bardzo trudnym wyzwaniem dla praktyków zarządzania, gdyż może wymagać lateralnego, kreatywnego myślenia, niestandardowych rozwiązań, a w niektórych przypadkach – fundamentalnej przebudowy strategii przedsiębiorstwa [19, s. 20].

Podsumowanie

Reputacja jest bardzo wartościowym, ale jednocześnie trudnym do kontroli i zarządzania zasobem współczesnego przedsiębiorstwa. Skutki utraty lub uszkodzenia reputacji są dotkliwe zarówno w sensie finansowym, jak i pozafinansowym. Odbudowa pozytywnej reputacji jest trudnym i kosztownym wyzwaniem dla każdej organizacji czy osoby publicznej. W związku z tym konieczne staje się zarządzanie ryzykiem reputacji, które polega na identyfikowaniu i monitorowaniu potencjalnych źródeł ryzyka, zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, a także sprawnym likwidowaniu negatywnych skutków niekorzystnych zdarzeń.

Zarządzanie ryzykiem reputacji jest trudnym wyzwaniem zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Jak dotąd nie wypracowano precyzyjnej, powszechnie akceptowanej definicji ryzyka reputacji ani odpowiedniej metodologii jego identyfikacji czy pomiaru. Nie mam też zgody co do kwestii, czy traktować je jako odrębną kategorię ryzyka, czy jako „ryzyko ryzyk”. Natomiast w sferze praktyki menedżerowie raczej unikają problemu ryzyka reputacji, ponieważ nie wiedzą, jak je definiować, identyfikować i mierzyć. Chociaż niektórzy z nich twierdzą, że zarządzają reputacją lub nawet ryzykiem reputacji, to w rzeczywistości ich działania sprowadzają się do zarządzania kryzysem.

Oczywiście, nie jest możliwe wyeliminowanie ryzyka reputacji, podobnie jak każdego innego rodzaju ryzyka, ponieważ jest ono wpisane w działalność podmiotów gospodarczych. Nie wszystkie zjawiska czy zdarzenia można przewidzieć, nie na

wszystkie można mieć wpływ. Jednakże wdrożenie systemów wczesnego ostrzegania w ramach zarządzania ryzykiem reputacji pozwala unikać niektórych, możliwych do przewidzenia zagrożeń oraz minimalizować i likwidować niekorzystne skutki zdarzeń niemożliwych do przewidzenia, zgodnie z zasadą, iż lepiej zapobiegać przyczynom niż naprawiać szkody.

Bibliografia

- [1] Ackermann F., Eden C., *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*, “Long Range Planning” 2011, No. 44.
- [2] Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, “Corporate Reputation Review” 2006, No. 9 (1).
- [3] Brady A., Honey G., *Corporate reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007.
- [4] Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R., *Reputation and Its Risks*, “Harvard Business Review”, February 2007.
- [5] Foley J., *Balanced Brand. How to Balance the Stakeholders Forces that Can Make or Break your Business*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- [6] Fombrun Ch., van Riel C., *Managing Your Company’s Most Valuable Asset: Its Reputation*, CriticalEYE Publications Ltd., September–October 2004.
- [7] Gaines-Ross L., *Reputation Warfare*, “Harvard Business Review”, December 2010.
- [8] Hartley R.F., *Zarządzanie i marketing. Spektakularne sukcesy i porażki*, HELION, Gliwice 2004.
- [9] Heath R.L., *Issues management: Its past, present and future*, “Journal of Public Affairs” 2002, No. 2 (2).
- [10] Hillenbrand C., Money K., *Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?*, “Corporate Reputation Review” 2007, No. 10 (4).
- [11] Honey G., *A Short Guide to Reputation Risk*, Gower Publishing Limited, England, USA 2009.
- [12] Larkin J., *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, NJ 2003.
- [13] Leadbeater C., *New Measures for the New Economy*, ICAEW Centre for Business Performance, London 2000.
- [14] Mayer A.F., Settar R.H., *Reputational risk hard quantifying but can be expensive to overlook*, “American Banker” 2003, Vol. 168, Iss. 45.
- [15] *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania. Historia upadków przedsiębiorstw*, M. Pindel-ski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

- [16] Pagach D., Warr R., *Corporate Reputational Risk and Enterprise Risk Management: An Analysis from the Perspectives of Various Stakeholders*, Society of Actuaries, May 2009.
- [17] Paliwoda-Metiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [18] Podraza U., *Kryzysowe Public Relations*, Difin, Warszawa 2008.
- [19] Rayner J., *Managing reputational risk. Curbing treats, leveraging opportunities*, John Wiley & Sons, England 2003.
- [20] Regester M., Larkin J., *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*, VA: Kogan Page, London 2005.
- [21] Resnick J.T., *Reputational Risk Management: A Framework for Safeguarding Your Organization's Primary Intangible Asset*, Opinion Research Corporation, 2006.
- [22] Ross A., *Reputation: Risk of risks*, "The Economist Intelligence Unit", December 2005.
- [23] *Safeguarding Reputation*, Weber Shandwick, 2007, No. 1.
- [24] Sz wajca D., *Czy można skutecznie zarządzać reputacją firmy*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 7.
- [25] Sz wajca D., *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
- [26] Tonello M., *Reputation Risk. A Corporate Governance Perspective, Research Report*, The Conference Board, Inc., USA 2007.
- [27] Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych*, PWE, Warszawa 2008.
- [28] Walker K., *A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory*, "Corporate Reputation Review" 2010, No. 12 (4).
- [29] www.knf.gov.pl/Images/PTE/_mapa_ryzyk_tcm75-25316.pdf.
- [30] Zadora H., *Finanse i bankowość w gospodarce rynkowej*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

RYZIKO REPUTACJI JAKO WYZWANIE DLA MENEDŻERÓW W ERZE GLOBALIZACJI

Streszczenie

Reputacja to bardzo cenny, ale jednocześnie wrażliwy i podatny na uszkodzenia zasób współczesnego przedsiębiorstwa, który wymaga szczególnej ochrony. W związku z tym pojawia się problem ryzyka reputacji – jak je definiować, identyfikować i czy można nim zarządzać?

Na podstawie analizy różnych propozycji zdefiniowano ryzyko reputacji jako każde obiektywne zdarzenie lub działanie przedsiębiorstwa, które może wpłynąć na powiększenie luki między oczekiwaniami interesariuszy a ich spełnieniem przez firmę. Tak rozumianym ryzykiem można i należy zarządzać, tzn. identyfikować i monitorować potencjalne źródła tego ryzyka. Źródła ryzyka reputacji można podzielić na przewidywalne i trudne do przewidzenia. Zarządzanie ryzykiem reputacji polega więc na identyfikowaniu i zapobieganiu przewidywalnym przyczynom uszkodzenia reputacji oraz zabezpieczeniu środków na likwidację negatywnych skutków nieprzewidywalnych zdarzeń (tj. zarządzanie kryzysem).

SŁOWA KLUCZOWE: REPUTACJA, RYZYKO REPUTACJI, INTERESARIUSZE, ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

REPUTATION RISK AS A CHALLENGE FOR MANAGERS IN GLOBALIZATION ERA

Abstract

Corporate reputation is very valuable resource of contemporary enterprise, but also sensitive and susceptible to damage, that requires special protection. Therefore, there is a problem of reputation risk – how to define, identify, and whether it is possible to be managed? Based on the analysis of the various proposals, reputational risk is defined as any objective event or action that can affect a larger gap between the expectations of stakeholders and their fulfillment by the company. Risk understood in this way can and should be managed, that means to identify and monitor potential sources of risk. Sources of reputational risk can be divided into predictable and unpredictable. Reputation risk management therefore consists in identifying and preventing the foreseeable causes of damage to reputation and security of the liquidation of the negative effects of unpredictable events (i.e. crisis management).

KEY WORDS: CORPORATE REPUTATION, REPUTATION RISK, STAKEHOLDERS, RISK MANAGEMENT