

Tomasz J. Dąbrowski  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Rozwój organizacji pozarządowych jako czynnik ryzyka reputacyjnego

### Streszczenie

Ryzyko reputacyjne traktowane jest jako jedno z największych zagrożeń dla przedsiębiorstw, ale w literaturze akademickiej zjawisko to nie zostało dotąd dobrze opisane. Celem rozważań jest prezentacja ryzyka reputacyjnego w kontekście dynamicznego rozwoju organizacji pozarządowych, uznawanego za proces generujący wzrost poziomu tego ryzyka. Właściwe zrozumienie ryzyka reputacyjnego może pomóc przedsiębiorstwom w podejmowaniu lepszych decyzji w sferze kształtowania ich stosunków z tymi organizacjami.

**Słowa kluczowe:** reputacja, ryzyko reputacyjne, organizacje pozarządowe, aktywizm konsumencki

**Kody JEL:** L14, L31

### Wstęp

Ryzyko reputacyjne jest jednym z kluczowych rodzajów ryzyka w działalności gospodarczej, a zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw i w nich samych sprawiają, że znaczenie tego ryzyka cały czas wzrasta. Wśród różnych czynników wywierających istotny wpływ na jego poziom ważne miejsce zajmuje rozwój organizacji pozarządowych. Rozwój ten następuje zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, czego przejawami są rosnąca liczba i zwiększająca się profesjonalizacja działań tego typu organizacji. Tradycyjnie aktywność organizacji pozarządowych traktowana była przede wszystkim jako element potęgujący ryzyko reputacyjne. Wynikało to z koncentrowania uwagi na przypadkach inicjowania przez te organizacje osiągających szeroki rozgłos kampanii wymierzonych w przedsiębiorstwa o rozpoznawalnych globalnie markach. Organizacje pozarządowe mają jednak również duży potencjał w zakresie generowania korzyści reputacyjnych, co dostrzegane jest już nieco rzadziej. Wydaje się zatem, że złożoność relacji łączących podmioty gospodarcze z trzecim sektorem rozpatrywanych w kontekście zagrożeń i szans, które tworzą dla reputacji przedsiębiorstw jest większa niż dotąd przyjmowano. Czyni to kwestię związków występujących między rozwojem organizacji pozarządowych a ryzykiem reputacyjnym interesującym przedmiotem badań i uzasadnia przyjęcie celu badawczego odnoszącego się do bardziej wszechstronnego rozpoznania tych związków.

## Reputacja i ryzyko reputacyjne

Reputacja jest pojęciem złożonym i wielowymiarowym, do którego odwołują się badacze z różnych dziedzin – ekonomii, zarządzania, marketingu, finansów czy socjologii. Utrudnia to, o ile nie uniemożliwia, wypracowanie jednej powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia. Poszczególni autorzy zwracają w swoich propozycjach uwagę na inne elementy, wskazując na względny charakter reputacji (Spence 1974) i jej społeczną naturę (Post i Griffin 1997; Zyglidopoulos 2001; Neville i in. 2005), podkreślając obecność w reputacji komponentu ewaluacyjnego (Fombrun i Shanley 1990; Barnett i in. 2006; Dowling 2008), dostrzegając jej związek ze spójnością w czasie charakterystycznych cech podmiotu (Herbig, Milewicz 1995), czy łącząc ją z jego wcześniejszymi dokonaniem (Weigelt, Camerer 1988; Basdeo i in. 2006). W niektórych definicjach reputacji podnosi się także kwestię oczekiwań interesariuszy (Wartick 1992; Waddock 2000) i dostarczania im wartości lub wartościowych wyników (Fombrun, Rindova 1996; Dąbrowski 2010a), a także wskazuje się na znaczenie podejmowanych przez podmiot działań, które mogą być wzmacniane przez efektywną komunikację (Gray, Balmer 1998). Na potrzeby niniejszego artykułu reputację zdefiniowano jako podzielaną przez różne grupy interesariuszy stabilną ocenę dotyczącą zdolności i gotowości przedsiębiorstwa do sprostania ich oczekiwaniom i dostarczania im wartości, opierającą się na dotychczasowych spójnych działaniach podmiotu o charakterze substancjalnym i symbolicznym wspomaganym przez efektywną komunikację. Reputacja ma charakter względny i odzwierciedla postrzegany przez interesariuszy status przedsiębiorstwa. Warto zwrócić uwagę, że tak rozumiana reputacja zasadniczo różni się od wizerunku – podstawowe różnice przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

### Główne różnice między reputacją a wizerunkiem

Reputacja	Wizerunek
– zawiera element oceny hierarchizującej przedsiębiorstwa	– stanowi sposób postrzegania przedsiębiorstwa
– ma charakter społeczny	– ma charakter indywidualny
– oparta jest na rzeczywistych cechach podmiotu (jego tożsamości), komunikacja pełni rolę wspomagającą	– oparty jest głównie na komunikacji
– jej powstawanie jest rozciągnięte w czasie	– jest możliwy do dość szybkiego wykreowania i podatny na manipulacje

Źródło: opracowanie własne.

Spółeczny charakter reputacji, dominująca rola, jaką w jej kształtowaniu odgrywa tożsamość oraz długi okres powstawania sprawiają, że reputacja raz uformowana pozostaje dość stabilna w czasie. Dotyczy to zarówno dobrej, jak i (zwłaszcza) złej reputacji. Jak zauważyli Markwick i Fill (1997), reputacja stanowi „odbicie historycznych zakumulowanych wpływów

wynikających z obserwowanych w przeszłości sygnałów płynących z tożsamości i możliwych doświadczeń związanych z transakcjami zawieranymi z przedsiębiorstwem. W rezultacie reputacja jest bardziej trwała niż wizerunek i może reprezentować względnie stały zasób dobrej woli i poparcia w sprzyjających okolicznościach (dobra reputacja) lub nieufność i niechęć w niesprzyjających okolicznościach (zła reputacja)”. Reputacja nie jest jednak niezmienna. Odnosi się to szczególnie do dobrej reputacji, w przypadku której powtarzające się zdarzenia podważające ją lub wystąpienie spektakularnego zdarzenia godzącego w nią mogą doprowadzić do sytuacji, gdy przekroczony zostanie punkt krytyczny, w wyniku czego dochodzi do reewaluacji cech przedsiębiorstwa przez interesariuszy – dotychczasowa dobra reputacja jest weryfikowana w kontekście nowych informacji i poddawana rewizji. Reputacja łączy przeszłość i teraźniejszość z przyszłością, odzwierciedla bowiem aktualny osąd interesariuszy dotyczący tego, na ile lepiej (lub gorzej), w porównaniu z konkurentami, przedsiębiorstwo jest w stanie i jest gotowe spełniać ich oczekiwania. Reputacja stanowi więc swojego rodzaju obietnicę składaną na przyszłość przez konsekwentne działania w przeszłości. Tak długo, jak obietnica ta jest przez przedsiębiorstwo dotrzymywana wzmacnia ono swoją reputację, gdy przestaje jej dotrzymywać zaczyna swoją reputację tracić.

W odniesieniu do reputacji dowolnego podmiotu można wyróżnić trzy stany – dobra reputacja, zła reputacja i brak reputacji. Na ogół przedsiębiorstwa starają się zyskiwać i utrzymywać dobrą reputację, co wymaga od nich znacznego wysiłku i zaangażowania niemałych zasobów. Pojawia się zatem pytanie, dlaczego dobra reputacja jest dla nich tak istotna. Poszukując odpowiedzi na to pytanie należy zwrócić uwagę na wpływ, jaki reputacja wywiera na decyzje i zachowania różnych grup interesariuszy. Wyniki badań dowodzą, że dobra reputacja oddziałuje pozytywnie na intencję zakupu (Yoon i in. 1993; Brown, Dacin 1997), zwiększa akceptację reklamy (Goldberg, Hartwick 1990), zmniejsza wrażliwość na cenę (Rindova i in. 2005; Fang 2005; Obłój, Obłój 2006) i jej wzrost (Campbell 1999) oraz podnosi poziom lojalności klientów (Saxton 1998). Ponadto zwiększa atrakcyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy i pomaga mu w rekrutowaniu talentów (Turban, Greening 1997; Einwiller, Will 2002; Newburry 2010), a także ułatwia pozyskiwanie do współpracy potencjalnych partnerów biznesowych (Andersen, Sørensen 1999). Dodatkowo reputacja wpływa na decyzje inwestorów (Helm 2007; Pfarrer i in. 2008) – jej poziom rzutuje bowiem na osiąganą stopę zwrotu (Antunovich, Laster 1999; Anderson, Smith 2006). Większa atrakcyjność inwestycyjna podmiotów o dobrej reputacji może więc oznaczać dla nich niższe koszty kapitału. Dobra reputacja stanowi zatem źródła licznych korzyści ekonomicznych. Korzyści te determinują wartość reputacji, która znajduje swoje odzwierciedlenie w wielkości zakumulowanego kapitału reputacji będącego składnikiem aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa. Zasób tego kapitału może się wahać, co jest związane z występowaniem zjawiska ryzyka reputacyjnego.

Ryzyko reputacyjne uznawane jest za jeden z najistotniejszych rodzajów ryzyka, z którymi stykają się współczesne przedsiębiorstwa (Economist Intelligence Unit 2005; Economist Intelligence Unit 2011). Jego waga wynika z dwóch zasadniczych cech – kompleksowości i trudnego do dokładnego oszacowania, chociaż potencjalnie bardzo szerokiego zakresu skutków, które niesie ze sobą urzeczywistnienie się tego ryzyka. Dodatkowo ryzyka reputacyjnego nie można ubezpieczyć.

Ryzyko reputacyjne jest kompleksowe w tym sensie, że przenika wszystkie obszary i każdy aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Źródłem ryzyka mogą być zachowania rynkowe podmiotu, jego decyzje finansowe, stosunki wewnętrzne, w tym relacje z pracownikami, ład korporacyjny, postępowanie wobec dostawców, podejście do społeczności lokalnych, wpływ na środowisko naturalne itd. Kompleksowość ryzyka reputacyjnego polega również na tym, że jego źródła mogą znajdować się poza przedsiębiorstwem. Takie zjawiska zachodzące w otoczeniu podmiotów gospodarczych, jak wzrost oczekiwań ze strony różnych grup interesariuszy i opinii publicznej dotyczących poziomu społecznego zaangażowania biznesu, niestabilność zaufania do przedsiębiorstw i ich liderów, zwiększające się zainteresowanie sferą gospodarczą przejawiane przez poszukujące sensacji media, rozwój technologii przyspieszających obieg informacji i redukujących związane z nim koszty oraz wrastająca aktywność organizacji pozarządowych prowadzą do rosnącego prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń mających istotny wpływ (często negatywny) na reputację przedsiębiorstwa (Dąbrowski 2010b).

Kompleksowość i złożoność ryzyka reputacyjnego sprawiają, że jego identyfikacja i kwantyfikacja są bardzo trudne. Ryzyko to musi być rozpatrywane z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości – niezależnie bowiem od tego, w którym miejscu wewnątrz, bądź w jakim obszarze na zewnątrz, dochodzi do zdarzenia oddziałującego na reputację, zmiana tej reputacji dotyczy całego przedsiębiorstwa. W tym sensie ryzyko reputacyjne ma charakter totalny (Adamska, Dąbrowski 2010).

Obok kompleksowości, drugą ze zidentyfikowanych cech ryzyka reputacyjnego jest szeroki i trudny do dokładnego określenia zakres skutków urzeczywistnienia się tego ryzyka. Punktem wyjścia w tym przypadku jest ustalenie, do jakiej koncepcji ryzyka należy się odwołać w szacowaniu tych skutków. Jeżeli odwoływać się do koncepcji negatywnej, całość skutków będzie lokowała się w obszarze strat. W ramach tej koncepcji ryzyko wiązane jest bowiem jedynie z możliwością wystąpienia zdarzenia niepożądanego wraz z jego negatywnymi konsekwencjami (Rowe 1997). W tym ujęciu ryzyko utożsamiane jest z zagrożeniem poniesienia szkody – skutki mogą mieć tylko charakter niekorzystny – należy więc ryzyka unikać lub się przed nim zabezpieczać. Ryzyko reputacyjne zazwyczaj rozpatrywane jest w tym kontekście, co znajduje swoje odzwierciedlenie chociażby w jego określaniu mianem ryzyka utraty reputacji.

Zupełnie inaczej definiowany będzie zakres skutków urzeczywistnienia się ryzyka reputacyjnego, gdy przyjmie się w szacowaniu neutralną koncepcję ryzyka (Jajuga 2007), w obrębie której ryzyko traktowane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia odchylenia faktycznego wyniku podejmowanej decyzji od wyniku planowanego. Odchylenie to może mieć charakter negatywny, bądź pozytywny. Ryzyko w tym ujęciu łączy się zatem zarówno z zagrożeniem, jak i szansą, co oznacza, że zakres skutków związanych z jego urzeczywistnieniem się jest znacznie szerszy. Obejmuje on bowiem nie tylko skutki niekorzystne (jak w koncepcji negatywnej), ale także możliwość wystąpienia skutków korzystnych. Spojrzenie z takiej perspektywy na ryzyko reputacyjne można spotkać dużo rzadziej, chociaż również ono ma swoich zwolenników (Fombrun i in. 2000; Neufeld 2007).

Przyjęta koncepcja ryzyka, obok węższego lub szerszego ujmowania zakresu skutków jego materializacji, będzie determinowała także podejście do zarządzania ryzykiem reputacyjnym. W przypadku przyjęcia koncepcji negatywnej zarządzanie to będzie opierało się na unikaniu ryzyka – ponieważ jego całkowita eliminacja nie jest w praktyce możliwa, uwaga powinna koncentrować się na redukowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń mogących godzić w reputację. Taki sposób zarządzania jest jedynym racjonalnym, bowiem ryzyka reputacyjnego nie można transferować, co oznacza, że negatywne konsekwencje każdego zdarzenia mającego niekorzystny wpływ na reputację ponosi w pełni dane przedsiębiorstwo. Natomiast zupełnie inna sytuacja występuje, gdy przyjęta zostanie neutralna koncepcja ryzyka. Wtedy w zarządzaniu ryzykiem reputacyjnym dopuszczalne byłoby jego podejmowanie, bowiem ryzyko utożsamiane jest zarówno z zagrożeniem, jak i szansą. Racjonalne byłoby więc akceptowanie działań oddziałujących na reputację, w odniesieniu do których prawdopodobieństwo ich pozytywnego wpływu na nią byłoby większe niż możliwość wpływu negatywnego. Oznacza to szersze spektrum aktywności i potrzebę bardziej kompleksowego spojrzenia na sferę decyzji związanych już nie z redukowaniem, ale raczej optymalizowaniem ryzyka reputacyjnego.

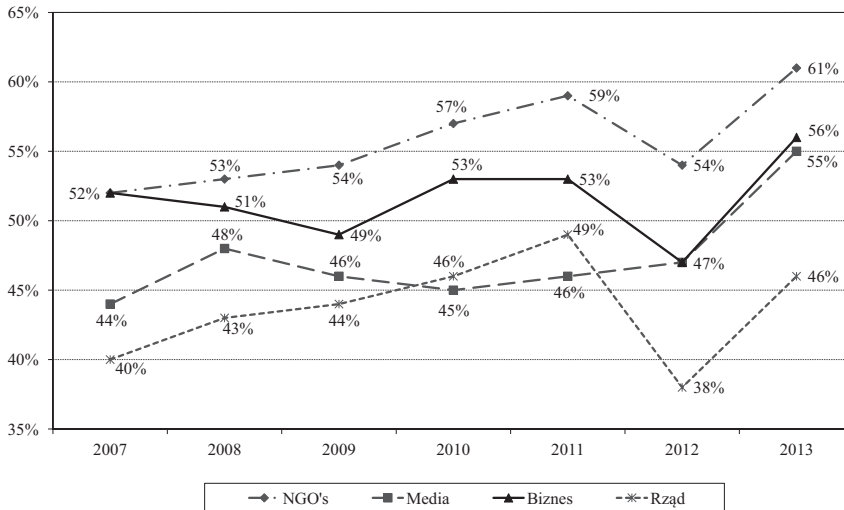
## **Rosnące znaczenie organizacji pozarządowych i ich wpływ na ryzyko reputacyjne**

Organizacje pozarządowe (*Non Governmental Organizations* – NGO) określane są niekiedy mianem trzeciego sektora, stanowiącego obok administracji publicznej i biznesu istotny podmiot uczestniczący w kształtowaniu warunków życia społecznego i gospodarczego. NGO, będąc przejawem zinstytucjonalizowanej aktywności członków danej zbiorowości, uznawane są za ważny element społeczeństwa obywatelskiego. Określenie „trzeci sektor” implikuje również fakt, że organizacje pozarządowe traktuje się jako równorzędnego partnera administracji i biznesu, którego znaczenie rośnie ze względu na zwiększającą się liczebność tych organizacji, ich wzrastającą siłę i poszerzające się możliwości oddziaływania. Jeszcze w połowie lat 90. XX w. na świecie było około 36 tys. organizacji pozarządowych mających charakter międzynarodowy – dekadę później było ich już ponad 51 tys. Siła wpływu organizacji pozarządowych wynika w dużej mierze z wysokiego poziomu zaufania, jakim są one obdarzane przez otoczenie. Badania Edelman Trust Barometer wskazują, że organizacje te od wielu lat cieszą się niezmiennie większym zaufaniem niż rząd, media, czy biznes (por. wykres 1).

Duże zaufanie do organizacji pozarządowych rzutuje na ocenę wiarygodności prezentowanego przez nie przekazu oraz zdolność do przyciągania sympatyków i mobilizowania poparcia społecznego dla spraw, które organizacje te reprezentują. Ponadto NGO zazwyczaj występują jako rzecznicy szerszego interesu społecznego, co zapewnia im legitymację i pozwala występować w roli pozytywnego bohatera wywierającego presję na inne podmioty (w tym przedsiębiorstwa), aby zmieniły sposób swojego postępowania na bardziej zgodny z wyrażanymi wobec nich oczekiwaniami. Taka pozycja organizacji pozarządowych umożliwia im skuteczne stosowanie całego wachlarza narzędzi obejmujących

## Wykres 1

## Zaufanie do różnych instytucji w latach 2007-2013



Źródło: Edelman (2013).

m.in. kampanie pisania listów, pikiety, wezwania do bojkotu, rezolucje akcjonariuszy, których wykorzystywanie stwarza zagrożenie dla reputacji przedsiębiorstwa. Posługiwanie się niektórymi z tych narzędzi, np. wezwaniem do bojkotu mieści się w ramach pośrednich strategii oddziaływania, czyli takich, „w których interesariusz działa przez sprzymierzeńca, manipulując dzięki niemu napływem zasobów do firmy” (Frooman 1999). Stosowaniu tego typu strategii sprzyja duża zdolność organizacji pozarządowych do współpracy, budowania koalicji i tworzenia sieci. Strategie polegające na angażowaniu różnych grup interesariuszy są przy tym szczególnie niebezpieczne dla przedsiębiorstw, generując poważny wzrost ryzyka reputacyjnego.

Posługiwanie się pośrednimi strategiami oddziaływania ułatwiają zmiany technologiczne. Doprowadziły one do spadku kosztów poszukiwania i wymiany informacji, a także ich publikowania i proliferacji. W rezultacie z jednej strony zwiększył się dostęp do informacji dotyczących działań przedsiębiorstw, co czyni te podmioty bardziej transparentnymi, z drugiej zaś pojawiły się nowe możliwości aktywizowania przez organizacje pozarządowe swoich sympatyków. Internet w ogóle, a portale społecznościowe w szczególności, ułatwiają horyzontalny przepływ informacji oraz pozwalają na organizowanie i koordynowanie działań rozproszonych geograficznie jednostek, połączonych ważną dla nich ideą, w imię której chcą one wspólnie angażować się w jakąś formę aktywności. Daje to szerokie możliwości oddziaływania nawet takim organizacjom, które dysponują stosunkowo niewielkimi zasobami i umożliwia im prowadzenie skutecznych kampanii wymierzonych w reputację przedsiębiorstw.



Skuteczność działań organizacji pozarządowych wynika również z posiadanego przez nie często statusu eksperta. Status ten zawdzięczają koncentrowaniu się na jednym wybranym obszarze – problemie (może nim być ochrona środowiska naturalnego, walka z ubóstwem, prawa człowieka, prawa pracownicze, walka z korupcją, wspieranie społeczności lokalnych w krajach słabo rozwiniętych itd.). Ich specjalizacja w wybranej dziedzinie zwiększa wiarygodność generowanego przez nie przekazu. Jednocześnie NGO konkurując między sobą starają się o przyciągnięcie uwagi opinii publicznej do problemu, którym się zajmują. Celowi temu służy m.in. podejmowanie spektakularnych działań wymierzonych w wybrane szeroko rozpoznawalne przedsiębiorstwa, co pozwala na wykorzystanie popularności ich marek do promocji samego problemu. W ten sposób „NGO wysyłają potężny ukierunkowany przekaz: że istnieje problem i że firma lub firmy, o których mowa mogą przyczynić się do jego rozwiązania poprzez zmianę swoich zachowań” (Spar, La Mure 2003). Silniejszemu zaistnieniu problemu w świadomości społecznej, dzięki nadaniu mu większego rozgłosu, sprzyja też zainteresowanie mediów, których uwaga zostaje przyciągnięta atakiem na znaną markę. Media mają przy tym tendencję do upraszczania, co często doprowadza do silnej polaryzacji w przekazie – rolę pozytywnego bohatera odgrywa organizacja pozarządowa, a przedsiębiorstwu, na zasadzie kontrastu, zostaje przypisana rola bohatera negatywnego (Dąbrowski 2013). Sytuacja taka stwarza zagrożenie zarówno dla podmiotów o dobrej reputacji, mających zazwyczaj znane marki, jak i dla przedsiębiorstw o złej reputacji – w obydwu przypadkach, chociaż z nieco innych powodów, wzrasta ryzyko reputacyjne. W pierwszym – ze względu na rozpoznawalne marki rośnie prawdopodobieństwo zdarzenia godzącego w reputację, w drugim – przyczyną jest większy zakres szkód, jakie tego typu zdarzenie spowoduje (Dąbrowski 2010c).

Organizacje pozarządowe charakteryzuje duża heterogeniczność. Różnią się między sobą m.in. profilem działalności – obok organizacji koncentrujących się na wybranych problemach i angażujących w ich rozwiązywanie różnorodne grupy interesariuszy, w tym przedsiębiorstwa, funkcjonują również takie podmioty trzeciego sektora, które zostały powołane specjalnie w celu monitorowania działań biznesu. Tego typu organizacje (*watchdogs*) zajmują się poszukiwaniem, gromadzeniem, przetwarzaniem i publikowaniem szerokiego spektrum informacji odnoszących się do różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, poczynając od jakości i bezpieczeństwa wytwarzanych i wprowadzanych przez nie do obrotu produktów, przez wpływ poszczególnych podmiotów gospodarczych na stan środowiska naturalnego, ich politykę zaopatrzenia, respektowanie zasad etycznych we współpracy z kontrahentami, przestrzeganie praw pracowniczych, w tym stosunek do mniejszości i poziom wynagrodzeń, aż po traktowanie akcjonariuszy (zwłaszcza mniejszościowych), politykę dobroczynności czy działania lobbujące. Rozwój organizacji monitorujących biznes prowadzi do tego, że niemal każda sfera działalności przedsiębiorstw podlega zewnętrznej kontroli podmiotów, które „w coraz większym stopniu są w stanie ujawniać w nowej, bezprecedensowej skali fakty (...), o których przedsiębiorstwa jeszcze dekadę wcześniej sądziły, że będą w stanie utrzymać je w tajemnicy przed opinią publiczną” (Neef 2003, s. 25). W rezultacie rośnie ryzyko reputacyjne, bowiem wzrasta prawdopodobieństwo zaistnienia sytuacji kryzysowych, których źródłem może stać się każdy ujawniony błąd czy przejaw nagannych zachowań.

Kolejną kategorię organizacji pozarządowych stanowią podmioty przyjmujące bardziej systemowe podejście. Dążą one nie tyle do wpływania na postępowanie poszczególnych przedsiębiorstw, ile do kształtowania warunków działania ogółu podmiotów gospodarczych bądź podmiotów z wybranych branż. Część organizacji koncentruje się przy tym na tworzeniu zachęt do „właściwego” postępowania, inne NGO preferują podejście polegające na zniechęcaniu do zachowań „niewłaściwych”. Do pierwszej grupy należą organizacje, które budując sieć powiązań i współpracując z regulatorami oraz samymi przedsiębiorstwami wprowadzają i popularyzują różne systemy norm oraz certyfikacji, motywujące podmioty gospodarcze do zmiany sposobu postępowania. Działanie tych organizacji polega zatem na modyfikacji systemu bodźców kształtujących zachowania przedsiębiorstw przy pozostawieniu im swobody wyboru. Drugą grupę stanowią organizacje dążące do stworzenia barier ograniczających, bądź w ogóle eliminujących, aktywności przedsiębiorstw uznawane przez tych przedstawicieli trzeciego sektora za niepożądane. Zamierzając zmienić warunki działania podmiotów gospodarczych organizacje te wywierają presję na regulatorów i innych prawodawców, a w krajach o systemie *common law* bezpośrednio wpływają na kształt prawa (wchodząc w spór prawny z przedsiębiorstwami i doprowadzając, w wyniku uzyskiwania korzystnych dla siebie wyroków sądów, do powstania precedensów).

Z punktu widzenia ryzyka reputacyjnego działania organizacji pozarządowych nastawionych na kształtowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw mają niejednoznaczne konsekwencje. Z jednej strony bowiem wprowadzane i popularyzowane przez te organizacje systemy norm i certyfikacji tworzą szanse wzmocnienia reputacji przez zwiększenie możliwości wiarygodnego komunikowania zgodności postępowania przedsiębiorstwa z wyższymi standardami wyznaczonymi przez NGO. Z drugiej strony natomiast skuteczny nacisk wywierany na podmioty odpowiedzialne za tworzenie i egzekwowanie regulacji prowadzący do ich zaostrenia owocuje wzrostem ryzyka *compliance*, a wszelkie przypadki naruszenia regulacji skutkują osłabieniem legitymacji i mają bardzo negatywny wpływ na reputację.

Sygnalizowana już heterogeniczność organizacji pozarządowych obejmuje także zróżnicowanie ich postaw wobec biznesu. Obok organizacji nastawionych sceptycznie, traktujących przedsiębiorstwa z dużą dozą podejrzliwości, istnieją również takie, które podejmują współpracę z biznesem angażując się we wspólne projekty ukierunkowane na rozwiązywanie ważnych dla organizacji problemów. Istnieją też NGO bezpośrednio zależne od przedsiębiorstw (np. fundacje korporacyjne). Współpraca z organizacjami trzeciego sektora daje podmiotom gospodarczym duże możliwości wzmocnienia reputacji i tworzenia siatek zabezpieczeń (*safety nets*) redukujących skutki zdarzeń mogących wywierać negatywny wpływ na reputację. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa podejmujące taką współpracę wykorzystują potencjał, który ona ze sobą niesie – ograniczając swoje zaangażowanie do działań o charakterze symbolicznym traktują NGO w sposób instrumentalny. W konsekwencji powodują one osłabienie reputacji organizacji pozarządowych samemu narażając się na zarzut manipulacji, której rzeczywistym celem jest wybielanie (*greenwashing*). Takie podejście do współpracy zamiast spodziewanej poprawy reputacji podmiotu gospodarczego może wywołać efekt odwrotny w postaci jej pogorszenia.



## Podsumowanie

Dobra reputacja należy do ważnych zasobów, które przedsiębiorstwo może wykorzystać w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej (Hall 1992; Hall 1993; Dąbrowski 2010d). Ponadto reputacja wywiera wpływ na zachowania interesariuszy będące źródłem licznych korzyści ekonomicznych, których wartość znajduje odzwierciedlenie w kapitale reputacji. Jego poziom nie jest stały – waha się w zależności od stanu reputacji przedsiębiorstwa.

Reputacja, chociaż jest stabilniejsza niż wizerunek, nie jest jednak niezmienna. W wyniku działań przedsiębiorstwa i podmiotów funkcjonujących w jego otoczeniu, może ulegać poprawie bądź pogorszeniu, co oznacza występowanie ryzyka reputacyjnego. Ryzyko to ma specyficzny charakter i najczęściej utożsamiane jest z ryzykiem utraty reputacji. Takie zawężające podejście ogranicza pole zarządzania ryzykiem do przeciwdziałania tym zagrożeniom. W takim też kontekście postrzega się podejmowanie działań wobec organizacji pozarządowych, których aktywność może rodzić negatywne skutki reputacyjne. Tymczasem spoglądając szerzej na ryzyko reputacyjne – nie tylko z punktu widzenia zagrożeń, ale również szans – można dostrzec nową perspektywę zarządzania tym ryzykiem jako poszukiwaniem okazji wzmocnienia reputacji. Przyjęcie takiej optyki pozwala inaczej potraktować kwestię relacji z trzecim sektorem. Jego rozwój, prowadzący do rosnącego zróżnicowania organizacji pozarządowych stwarza nowe możliwości angażowania się przedsiębiorstw we współpracę nastawioną na osiągnięcie korzyści reputacyjnych.

## Bibliografia

- 2013 *Edelman Trust Barometer: Annual Global Study*, <http://www.edelman.com/trust-downloads/global-results-2/> [dostęp: 18.07.2013].
- Adamska A., Dąbrowski T. (2010), *Zarządzanie ryzykiem reputacji w banku*, „Finanse. Czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN”, nr 1(2).
- Andersen P.H., Sørensen H.B. (1999), *Reputational Information: Its Role in Inter – organizational Collaboration*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 2, No. 3.
- Anderson J., Smith G.N. (2006), *A Great Company Can Be a Great Investment*, “Financial Analysts Journal” Vol. 62, No. 4.
- Antunovich P., Laster D.S. (1999), *Do Investors Mistake a Good Company for a Good Investment?*, Staff Reports No. 60, Federal Reserve Bank of New York.
- 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.
- Brown T.J., Dacin P.A. (1997), *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, “Journal of Marketing” Vol. 61, No. 1.
- Campbell M.C. (1999) *Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences*, “Journal of Marketing Research”, Vol. 36, No. 2.
- Dąbrowski T. (2010a), *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

- Dąbrowski T. (2010b), *Reputacja a zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw*, (w:) Dobiegała-Korona B., Doligaliski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa.
- Dąbrowski T. (2010c), *Komunikacja kryzysowa jako narzędzie kształtowania reputacji*, „Marketing i Rynek”, nr 8.
- Dąbrowski T. (2010d), *Reputacja jako źródło przewagi konkurencyjnej*, (w:) Dobiegała-Korona B., Doligaliski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa.
- Dąbrowski T.J. (2013), *Rola mediów w kształtowaniu wizerunku*, „Marketing i Rynek”, nr 9
- Dowling G. (2008), *Creating better corporate reputations. An Australian perspective*, (w:) Melewar T.C., *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London and New York.
- Einwiller S., Will M. (2002) *Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study*, “Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 7, No. 2.
- Economist Intelligence Unit (2011), *Lloyd’s Risk Index*.
- Economist Intelligence Unit (2005), *Reputation: Risk of risks*.
- Fang L.H. (2005), *Investment Bank Reputation and the Price and Quality of Underwriting Services*, “The Journal of Finance”, Vol. 60, No. 6.
- 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.
- Fombrun C.J., Rindova V.P. (2000), *The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell*, (w:) Shultz M., Hatch M.J., Larsen M.H., *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*, Oxford University Press, Oxford.
- Fombrun C.J., Shanley M. (1990), *What’s in a name? Reputation building and corporate strategy*, “Academy of Management Journal”, Vol. 33, No. 2.
- Frooman J. (1999), *Stakeholder Influence Strategies*, “Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 2.
- Goldberg M.E., Hartwick J. (1990), *The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertiser Claims on Advertising Effectiveness*, “Journal of Consumer Research”, Vol. 17, No. 9.
- Gray E.R., Balmer J.M.T. (1998), *Managing corporate image and corporate reputation*, “Long Range Planning”, Vol. 31, No. 5.
- Hall R. (1992), *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, “Strategic Management Journal”, Vol. 13, No. 2.
- Hall R. (1993), *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, “Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 8.
- Helm S. (2007), *The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty*, “Corporate Reputation Review”, Vol. 10, No. 1.
- 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.
- Jajuga K. (2007), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Markwick N., Fill C. (1997), *Towards a framework for managing corporate identity*, “European Journal of Marketing”, Vol. 35, No. 5/6.
- Neef D. (2003), *Managing Corporate Reputation and Risk. A Strategic Approach Using Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Neufeld G.A. (2007), *Managing reputation risk: how to avoid being dragged through the mud*, “Risk Management”, Vol. 54, No. 9.

- 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.
- Newbury W. (2010), *Reputation and supportive behavior: Moderating impacts of foreignness, industry and local exposure*, "Corporate Reputation Review", Vol. 12, No. 4.
- Oblój T., Oblój K. (2006), *Diminishing Returns From Reputation: Do Followers Have a Competitive Advantage?*, "Corporate Reputation Review", Vol. 9, No. 4.
- Pfarrer M.D., Pollock T.G., Rindova V.P. (2008), *Does noblesse oblige? The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions*, referat na Duke Strategy Conference, Durham.
- 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.P., Williamson I.O., Petkova A.P., Sever J.M. (2005), *Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation*, "Academy of Management Journal", Vol. 48, No. 6.
- Rowe W. (1977), *An anatomy of risk*, John Wiley and Sons, New York.
- Saxton M.K. (1998), *Where do Reputations Come From?*, "Corporate Reputation Review", Vol. 1, No. 4.
- Spar D.L., La Mure L.T. (2003), *The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business*, "California Management Review", Vol. 45, No. 3.
- Spence A.M. (1974), *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Harvard University Press, Cambridge.
- Turban D.B., Greening D.W. (1997), *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*, "Academy of Management Journal", Vol. 40, No. 3.
- 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. (1992), *The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation*, "Business and Society", Vol. 31, No. 1.
- Weigelt K., Camerer C. (1988), *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, "Strategic Management Journal", Vol. 9, No. 5.
- 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.
- Zyglidopoulos S.C. (2001), *The Impact of Accidents on Firms' Reputation for Social Performance*, "Business and Society", Vol. 40, No. 4.

## NGO Development as a Reputational Risk Factor

### Summary

The reputational risk is considered as one of the greatest threats to the companies, but in academic literature this phenomenon is poorly examined. The aim of this article is to explore the reputational risk in the context of NGO development. Proper understanding of the reputational risk could help companies to make better decisions regarding to the way of shaping relationships with those organisations.

**Key words:** reputation, reputational risk, non-governmental organisations, NGO, consumer activism.

**JEL codes:** L14; L31

## Развитие неправительственных организаций как фактор репутационного риска

### Резюме

Репутационный риск воспринимается как одна из самых больших угроз для предприятий, но в академической литературе это явление пока не описано надлежащим образом. Цель рассуждений – представить репутационный риск в контексте динамичного развития неправительственных организаций, признаваемого процессом, порождающим рост уровня этого риска. Правильное понятие репутационного риска может помочь предприятиям в принятии лучших решений в сфере формирования их отношений с этими организациями.

**Ключевые слова:** репутация, репутационный риск, неправительственные организации, потребительский активизм.

**Коды JEL:** L14, L31

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Tomasz J. Dąbrowski  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Instytut Zarządzania Wartością  
Zakład Marketingu Wartości  
ul. Madalińskiego 31/33  
02-554 Warszawa  
tel.: 22 564 86 55  
e-mail: tomasz.dabrowski@sgh.waw.pl