

Ewa Gluszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CSR JAKO SFERA RYZYKA REPUTACYJNEGO

Streszczenie: jednym z niezmiernie ważnych obszarów, które decydują o postrzeganiu reputacji firmy, jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Dla wielu interesariuszy jest to ważny probiez oceny firmy. Zwykle się uważa, że zaangażowanie przedsiębiorstwa w inicjatywy społeczne jest znakomitą okazją do poprawy i umocnienia dobrej reputacji. Okazuje się jednak, że w sferze tej czyhają na firmę liczne pułapki, które mogą zasadniczo zmieniać społeczny odbiór działań firmy w sposób dla niej niekorzystny. Przedmiotem artykułu jest analiza ryzyka reputacyjnego, jakie niesie sfera CSR, a celem – wskazanie podstawowych błędów, które mogą mieć potencjalnie negatywne następstwa dla reputacji firmy.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, reputacja, ryzyko reputacyjne, wizerunek firmy.

1. Wstęp

Dobra reputacja niewątpliwie zwiększa szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie i rozwój w wybitnie konkurencyjnym otoczeniu. Na współczesnych rynkach reputacja jest bowiem źródłem wyróżniania produktów, podstawą podejmowania wielu decyzji konsumenckich, wyboru dostawców czy pracodawców. Paradoksalnie jednak, im powszechniejsza staje się świadomość jej znaczenia, tym bardziej wzrasta wrażliwość tego aktywa na ryzyko. Ochrona i umacnianie reputacji stają się pierwszoplanowym, strategicznym zadaniem kierownictwa firmy. Świadomość tych nowych wyzwań dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw zdają się potwierdzać badania przeprowadzone kilka lat temu przez Hill & Knowlton/Yankelovich na zlecenie tygodnika „Chief Executive Magazine”. Aż 96% prezesów firm stwierdziło w nich, że reputacja firmy jest niezmiernie ważna, a 65% z nich poświęca temu zagadnieniu zdecydowanie więcej czasu niż pięć lat wcześniej¹. Poza wieloma korzyściami materialnymi i niematerialnymi, jakie daje przedsiębiorstwu dobra reputacja, niebagatelne znaczenie ma też to, że może być ona rodzajem polisy ubezpieczeniowej, pozwalającej mu łatwiej i szybciej wyjść z potencjalnego kryzysu.

¹ J. Larkin, *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, New York 2003, s. 4.

Samo pojęcie reputacji jest różnie definiowane w poszczególnych szkołach nauk o zarządzaniu, ale zwykle rozumie się przez nią opinię na temat firmy, opartą na postrzeganiu przez otoczenie jej charakterystycznych cech, osiągnięć i zachowań. Reputacja jest pojmowana jako zbiór wielu osobistych sądów dotyczących wiarygodności, solidności i odpowiedzialności przedsiębiorstwa, wyrażający jego całościową atrakcyjność (również przyszłą) dla interesariuszy na tle innych konkurentów². W tę ocenę kibice przedsiębiorstwa wpisują różne racjonalne i emocjonalne odniesienia, gdyż formułując swoje opinie, posługują się odmiennymi kryteriami wynikającymi z ich różnorodnych wymagań i interesów.

Fundamentem zarządzania reputacją firmy jest zrozumienie odpowiedzialności, jaką ponosi przedsiębiorstwo wobec swoich zróżnicowanych interesariuszy, i utrzymywanie z nimi dobrych relacji. Ich oczekiwania wobec firmy są bardzo odmienne, co sprawia, że godzenie i częściowe przynajmniej ich wypełnianie rodzi różne rodzaje ryzyka. Zarządzanie tym ryzykiem (niepewnością wokół organizacji) jest nierozzerwalnie związane z zarządzaniem reputacją firmy. Ważne jest, aby zdawać sobie sprawę z tego, że może ono nieść ze sobą zarówno zagrożenia, jak i szanse. Zarządzanie reputacją można zatem widzieć jako proces redukcji tych pierwszych, a wzmocnienia tych drugich³. W takim ujęciu zarządzanie reputacją sprowadza się do zarządzania tzw. ryzykiem reputacyjnym⁴. Ryzyko reputacyjne to każde działanie, wydarzenie lub okoliczność, które korzystnie lub niekorzystnie wpływają na reputację firmy⁵. Istnieją zatem dwie strony zarządzania ryzykiem reputacyjnym. Z jednej kluczowe staje się zidentyfikowanie wszelkich rodzajów ryzyka, na jakie narażona jest reputacja firmy, a zwłaszcza tych o charakterze zagrożeń. Z drugiej strony równie ważne jest proaktywne wychwytywanie wszelkich okazji mogących zapewnić firmie przychyłność i wsparcie ze strony otoczenia, gdyż dobrą reputację buduje się na zaufaniu i wiarygodności.

Jednym z niezmiernie ważnych obszarów, które decydują o postrzeganiu firmy przez jej interesariuszy, jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Dla wielu kibiców jest to ważny probierz oceny firmy. Zwykło się uważać, że zaangażowanie przedsiębiorstwa w inicjatywy społeczne jest znakomitą okazją do poprawy i umocnienia dobrej reputacji. Okazuje się jednak, że w sferze tej czyhają na firmę liczne pułapki, które mogą zasadniczo zmieniać społeczny odbiór działań firmy w sposób dla niej niekorzystny. Przedmiotem artykułu jest analiza ryzyka reputacyjnego, jakie niesie sfera CSR, a celem – wskazanie podstawowych błędów, które mogą mieć potencjalnie negatywne następstwa dla reputacji firmy.

² Ch. Fombrun, *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996, s. 72.

³ J. Larkin, wyd. cyt., s. 23.

⁴ Sformułowanie „ryzyko reputacyjne” nie brzmi dobrze, ale jest wygodnym skrótem myślowym, oznaczającym po prostu ryzyko, na jakie narażona jest reputacja przedsiębiorstwa (a więc ryzyko dla reputacji).

⁵ J. Rayner, *Managing Reputational Risk*, Wiley & Sons, Chichester 2003, s. 20.

2. Zarządzanie ryzykiem reputacyjnym

Konieczność zarządzania ryzykiem reputacyjnym wynika z charakteru zmian, jakie zaszły w otoczeniu przedsiębiorstw, a zwłaszcza tych, które dotyczą postaw interesariuszy i uwidaczniają się w postaci żądań większej przejrzystości, odpowiedzialności oraz przestrzegania zasad etycznych w prowadzeniu biznesu. Wzrost liczby regulacji prawnych, aktywność inwestorów, niespotykany wcześniej wzrost siły oddziaływania grup nacisku i organizacji pozarządowych, rosnące oczekiwania pracowników, zwiększenie realnej siły konsumentów czy wreszcie wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) spowodowały, że przedsiębiorstwa są uważnie obserwowane i oceniane przez różne gremia⁶. Zarządzanie ryzykiem reputacyjnym staje się tym trudniejsze, że zachodzi w globalnym, coraz bardziej skomplikowanym otoczeniu, gdzie intensywne komunikacja trwa 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu, gdzie opinie i sympatie różnych grup otoczenia ulegają ciągłym zmianom i gdzie coraz trudniej identyfikować potencjalne źródła ryzyka. Rozmaitość zagadnień mających charakter ryzyka reputacyjnego jest bowiem bardzo duża – od zaniedbań w zakresie bezpieczeństwa i wad produktów po działania konkurentów mające na celu zdyskredytowanie oferty lub sposobu działania firmy.

Warto jeszcze raz podkreślić, że interesariusze oceniają reputację przedsiębiorstwa w kontekście swoich indywidualnych oczekiwań i potrzeb (jako klienci), poczucia sprawiedliwości i aspiracji życiowych (jako pracownicy) i wreszcie w kontekście wierzenia w społeczną powinność (jako obywatele). Na opinię o firmie składają się elementy zarówno poznawcze, jak i afektywne, przy czym to raczej te drugie zdają się dominować w potocznym myśleniu wielu interesariuszy. To, czy przedsiębiorstwo postrzegane jest jako dobry lub zły pracodawca lub jako dobry lub zły obywatel, zależy często od zasłyszanych plotek, pogłosek i innych informacji, niekoniecznie opartych na racjonalnych przesłankach, budzących za to silne emocje.

Pierwszym warunkiem skutecznego zarządzania ryzykiem reputacyjnym staje się więc zrozumienie różnorodnych rodzajów ryzyka, na jakie może być narażona reputacja firmy, drugim – umiejętność szybkiego ich rozpoznawania na najwyższym szczeblu zarządzania firmy oraz włączenie do całościowego systemu zarządzania ryzykiem. Skuteczne zarządzanie ryzykiem reputacyjnym sprowadza się zatem do efektywnego przewidywania i rozpoznawania zmieniających się wartości i zachowań dużego kręgu interesariuszy, badawczo przyglądających się działaniom przedsiębiorstwa, i odpowiadania na nie⁷. Ważne są przy tym szybka ocena i priorytetyzacja zagadnień rodzących ryzyko – zarówno szans, jak i zagrożeń. Ostatecznym celem takich działań jest zawsze albo unikanie eskalacji kryzysu do rozmiarów, które nie dają już firmie praktycznie żadnego manewru, a negatywne skutki są nieuniknione,

⁶ J. Larkin, wyd. cyt., s. 10-22; J. Rayner, wyd. cyt., s. 22-42.

⁷ J. Larkin, wyd. cyt., s. 38.

albo – z drugiej strony – wykorzystanie okazji do umocnienia pozytywnego wizerunku i zwiększenia przychylności otoczenia.

Zarządzanie ryzykiem reputacyjnym jest procesem ciągłym, którego kolejne etapy obejmują⁸: (1) wdrożenie systemu wczesnego ostrzegania i monitorowania (tzw. radaru ryzyka reputacyjnego); (2) identyfikację i priorytetyzację potencjalnych rodzajów ryzyka (szans i zagrożeń); (3) analizę luki – identyfikację wariantów możliwych reakcji; (4) rozwój strategii i planów działania; (5) wdrożenie oraz (6) ciągłą regulację radaru ryzyka.

Etap pierwszy polega na stałym monitorowaniu ekonomicznego, społecznego, politycznego i technologicznego wymiaru otoczenia przedsiębiorstwa w celu wychwytywania zachodzących w nim zmian i obserwacji trendów, które mogą być istotne z punktu widzenia jego celów i strategii, a także na gromadzeniu oraz interpretowaniu informacji i opinii (na ich temat) kluczowych interesariuszy firmy. Służy to przewidywaniu możliwej ewolucji pojawiających się zagadnień (*risk issues*) oraz siły i kierunku ich ewentualnego wpływu na reputację firmy. Najczęściej punktem wyjścia do budowy tzw. radaru ryzyka jest profilowanie interesariuszy przedsiębiorstwa w odniesieniu do zidentyfikowanych, potencjalnych zagadnień ryzyka, tj. określenie znaczenia poszczególnych kibiców dla firmy, stopnia ich zainteresowania danym tematem, prawdopodobnej postawy oraz siły ich wpływu. Wykorzystuje się w tym celu ilościowe i jakościowe badania opinii klientów, pracowników, inwestorów, polityków, organizacji pozarządowych i in., a także analizę mediów (w tym Internetu), wypowiedzi ekspertów oraz wszelkich znaczących baz danych w poszukiwaniu opinii ekspertów lub osób będących tzw. liderami opinii, baz dotyczących zjawisk społecznych, rozwoju nauki, zdrowia publicznego, regulacji prawnych itd.

Etap drugi dostarcza podstaw do ustalenia strategii zarządzania ryzykiem, w perspektywie zarówno krótko-, jak i długoterminowej. Jego celem jest identyfikacja wszystkich zagadnień ryzyka, które mogą mieć rzeczywisty lub potencjalny wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Zwykle zagadnienia takie umieszcza się w dwuwymiarowej macierzy, gdzie jeden wymiar obrazuje siłę wpływu (szeroko rozumiane koszty) danego zdarzenia na firmę, a drugi – prawdopodobieństwo jego zaistnienia.

Krok trzeci zawiera analizę wszelkich luk między bieżącymi osiągnięciami (charakterystykami) a oczekiwaniami interesariuszy, będącą podstawą ustalenia ewentualnych opcji działania (mających na celu niwelowanie odkrytych luk). Innymi słowy, przedsiębiorstwo musi na tym etapie zidentyfikować różnice między tym, jak widzi swoje własne cele, wartości, kompetencje i priorytety, a tym, jak postrzegają te sprawy jego kluczowi interesariusze – po to, aby ocenić politykę, zasady działania i swoje stanowisko w ważnych kwestiach. Te odkryte luki są bowiem obszarami potencjalnych szans lub zagrożeń dla reputacji firmy.

Kolejny etap obejmuje rozwój strategii i planów działania, które wpływają z ustaleń wcześniejszych faz, i wskazuje najbardziej właściwe opcje odpowiedzi na

⁸ Tamże, s. 57-62.

oczekiwania kluczowych interesariuszy, oparte na realistycznej ocenie zasobów firmy, odpowiedzi precyzujące konkretne plany działania, przypisujące odpowiedzialność za poszczególne działania oraz określające zestaw mierników, pozwalających kontrolować postęp w ich realizacji.

Ostatnie dwa etapy dotyczą wdrożenia strategii zaaprobowanej przez zarząd firmy, najlepiej przy wsparciu i zaangażowaniu zainteresowanych kibiców strategicznych, oraz stałego monitorowania i oceny jej efektów.

3. CSR a wizerunek firmy

Ostatnio w świecie biznesu powszechnie podzielany stał się pogląd, że zaangażowanie przedsiębiorstw we wspieranie inicjatyw społecznych jest motywowane głównie chęcią poprawy swojego wizerunku. Potwierdzają to badania PricewaterhouseCoopers, przeprowadzone w 2002 r. wśród ponad tysiąca prezesów firm amerykańskich, z których aż 90% przyznało, iż podejmują działania zgodne z zasadami odpowiedzialności społecznej ze względu na okazję do umocnienia oraz ochrony reputacji swojego przedsiębiorstwa⁹. Tak więc w powszechnej opinii najważniejszą korzyścią dla odpowiedzialnej firmy – poza innymi pozytywnymi efektami – jest właśnie możliwość budowania i umacniania pozytywnej reputacji przez tworzenie nowego fundamentu zaufania w stosunku do klientów i całego społeczeństwa. Również otoczenie postrzega *Corporate Social Responsibility* (CSR) jako najważniejszy czynnik budujący pozytywną reputację przedsiębiorstwa, co ma odzwierciedlenie w badaniach Market & Opinion Research International przeprowadzonych wśród 25 tys. dorosłych osób z 23 krajów świata¹⁰. Wynika z nich, że główną rolę w kształtowaniu opinii na temat poszczególnych firm odgrywa właśnie ocena ich odpowiedzialności wobec pracowników, społeczności lokalnej i środowiska naturalnego (50% wskazań). Co ciekawe, okazało się, że jest to czynnik ważniejszy nawet od jakości produktów czy wyników finansowych, które wskazało odpowiednio 40 i 34% badanych.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest koncepcją, według której odpowiedzialność biznesu wykracza znacznie poza przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania i decyzje przedsiębiorstwa dotyczące jego interesariuszy, mające na celu poprawę ich dobrobytu i ochronę środowiska naturalnego. Koncentruje się ona głównie na trzech obszarach, a mianowicie: społeczności lokalnej, pracownikach oraz środowisku naturalnym. Istotą społecznej odpowiedzialności biznesu jest przestrzeganie w relacjach ze wszystkimi interesariuszami wartości etycznych, przede wszystkim uczciwości, wiarygodności i przejrzystości. To interesariusze dają firmie „licencję na działanie” (*licence to operate*), uprawomocniają jej

⁹ J. Rayner, wyd. cyt., s. 176.

¹⁰ Tamże, s. 40.

obecność na rynku – od nich zależą jej obecna pozycja i przyszłe perspektywy. Kwestie kształtowania reputacji firmy i społecznej odpowiedzialności wyrastają zatem z tego samego przekonania, że kondycja przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od dobrych relacji z otoczeniem.

Obserwacja zmian zachodzących w różnych wymiarach otoczenia zewnętrznego (zwłaszcza społecznym i prawno-politycznym) utwierdza coraz więcej menedżerów (również w Polsce) w przekonaniu, że rozwijanie we własnej firmie koncepcji *Corporate Social Responsibility* staje się nie tylko modnym dodatkiem, ale po prostu koniecznością. Myślenie takie wydaje się uzasadnione z dwóch przyczyn; po pierwsze, mimo że wiele zagadnień wchodzących w zakres społecznej odpowiedzialności biznesu ma charakter dobrowolny, to jednak coraz więcej z nich obejmowanych jest regulacjami prawnymi (prawa pracowników, klientów, ustawodawstwo antymonopolowe itd.). Po drugie, zmieniają się oczekiwania samych interesariuszy wobec przedsiębiorstw – wzrost zainteresowania inwestorów funduszami inwestującymi w firmy społecznie odpowiedzialne (*socially responsible funds*), ekologicznie i społecznie świadomi klienci, którym nie jest obojętne, gdzie i jak wytwarzane są produkty, które kupują, czy wrażliwość na wszelkie przejawy nieetycznych lub nielegalnych zachowań firm ze strony opinii publicznej, mobilizowanej bardzo sprawnie przez organizacje pozarządowe i różne grupy nacisku przy użyciu mediów. W tej sytuacji bycie dobrym obywatelem staje się jedynym racjonalnym rozwiązaniem.

Warto jednakże w tym miejscu zauważyć wyrażane często w literaturze przedmiotu wątpliwości na temat oczywistego i jednoznacznie pozytywnego związku między społecznymi inicjatywami firmy a jej reputacją. Po bardziej wnikliwych badaniach związek ten okazuje się znacznie bardziej skomplikowany i niejednoznaczny, niż to sugerowano do tej pory¹¹. Przedstawione wątpliwości wynikają po pierwsze z tego, że oczekiwania formułowane pod adresem firmy przez jej interesariuszy są siłą rzeczy bardzo różnorakie i często wzajemnie sprzeczne, a zatem odpowiedź na nie musi być starannie wyważona i „wielokierunkowa”. Po drugie, wizerunek przedsiębiorstwa jest wypadkową wielu różnych opinii i wynikiem stosowania odmiennych kryteriów oceny, stąd założenie dotyczące prostego związku między określonym zaangażowaniem społecznym a poprawą jego wizerunku wydaje się dość sporym optymistycznym uproszczeniem. Bardziej prawdopodobne jest raczej to, że siła takiej pozytywnej korelacji będzie zależeć od rodzaju działalności społecznej podejmowanej przez przedsiębiorstwo, branży, w której funkcjonuje, wielkości firmy, rodzaju produktów czy kraju, w którym operuje firma, gdyż po prostu oczekiwania interesariuszy i ich wymagania względem odpowiedzialności społecznej biznesu różnicują wymienione właśnie czynniki. Odrębną sprawą jest kontrowersyjność związku inicjatyw społecznych i reputacji przedsiębiorstwa w tzw. branżach stygmatyzowanych, takich jak przemysł tytoniowy, spirytusowy, zbrojeniowy czy ener-

¹¹ S. Brammer, S. Pavelin, *Building a good reputation*, „European Management Journal” 2004, Vol. 22, No. 6, s. 706.

gii atomowej, w których zaangażowanie społeczne firm nie jest wiarygodne i przekonywające dla opinii publicznej, a w każdym razie jego szczerość poddawana jest gorącej dyskusji¹².

4. CSR jako obszar ryzyka reputacyjnego

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest postrzegane – zupełnie słusznie – przede wszystkim jako okazja do poprawy reputacji. Ale, jak się okazuje, w tej sferze kryją się również pewne zagrożenia, związane z możliwymi błędami, które niekorzystnie mogą zmieniać społeczny odbiór aktywności firmy. Rozpatrując kwestie ryzyka dla reputacji firmy związanego ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, należy rozróżnić dwa aspekty. Pierwszy dotyczy sytuacji, gdy firma lekceważy zasady CSR i nie włącza ich do swojej działalności. Jest to tzw. strategia bierna, polegająca na niepodejmowaniu jakichkolwiek inicjatyw społecznych, a jedynie na neutralizowaniu sytuacji konfliktowych zagrażających prowadzonej działalności i przyjmowaniu odpowiedzialności tylko za skutki działań niezgodnych z prawem¹³. W tym przypadku ryzyko reputacyjne jest dość oczywiste, gdyż związane jest po prostu z konsekwencjami nieprzestrzegania praw pracowniczych, naruszania norm ochrony środowiska, standardów etycznych itd. Warto zauważyć, że niektóre rodzaje ryzyka, na jakie w tym wypadku narażona jest reputacja przedsiębiorstwa, mają charakter uniwersalny (np. etyka działań zarządu czy praktyki związane z zatrudnieniem pracowników), inne zaś dotyczą tylko wybranych branż (np. produkcja lub wykorzystywanie żywności modyfikowanej genetycznie)¹⁴. Drugi – znacznie ciekawszy aspekt problemu – dotyczy sytuacji podejmowania przez przedsiębiorstwo społecznych inicjatyw i popełnianych przy tym błędów, które mogą narażać na szwank jego reputację. Dalsza część artykułu będzie dotyczyć tego właśnie problemu.

Rodzaje ryzyka reputacyjnego związanego z formułowaniem i wdrażaniem strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa najwygodniej będzie prześledzić według kolejnych etapów tego procesu.

Etap I. Wstępny etap formułowania strategii CSR polega na sporządzeniu mapy relacji z interesariuszami firmy, zawierającej wyszczególnienie kibiców organizacji (także tych „milczących”), ich oczekiwania względem organizacji oraz szacowaną siłę ich wpływu (również pośredniego, poprzez innych kibiców). Analiza relacji z kibicami strategicznymi przedsiębiorstwa robiona na potrzeby CSR powinna szczególnie dokładnie badać żądania dotyczące etyki zachowań firmy, praw pracowniczych, ochrony środowiska naturalnego oraz rozwoju społeczności lokalnej i ważnych problemów społecznych. Wyniki tego etapu powinny dać kierownictwu

¹² G. Dowling, cyt. za: S. Brammer, S. Pavelin, wyd. cyt., s. 705.

¹³ J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 115.

¹⁴ J. Rayner, wyd. cyt., s. 178.

przedsiębiorstwa jasny obraz oczekiwań zgłaszanych przez kluczowych interesariuszy i pozwolić na ustalenie priorytetów wśród zagadnień, które trzeba ewentualnie wziąć pod uwagę w późniejszym podejmowaniu decyzji o rodzaju zaangażowania społecznego firmy.

Najpoważniejsze błędy, które na tym etapie mogą mieć negatywne konsekwencje dla sformułowania strategii odpowiedzialności społecznej i w efekcie niekorzystnie odbić się na reputacji przedsiębiorstwa, dotyczą braku dwustronnego dialogu z interesariuszami. Tylko bowiem przez uważne wsłuchiwanie się w głos interesariuszy zainteresowana firma może uzyskać informacje, jakie sprawy są dla nich ważne, poznać ich poglądy na istotne zagadnienia społeczne, prawne czy ekologiczne oraz uświadomić sobie w pełni cały wachlarz tematów mogących sygnalizować potencjalne źródła przyszłego kryzysu – chodzi tu z jednej strony o późniejszy trafny wybór inicjatyw społecznych, a z drugiej o rzetelną wiedzę na temat tego, kto i z jakiego powodu może w przyszłości firmę „zaatakować”. W pozyskiwaniu takiej wiedzy pomocne mogą być ankiety, wywiady, dyskusje i warsztaty, do których zapraszani są przedstawiciele strategicznych kibiców. Ważne jest, aby przedsiębiorstwo umiało na tym etapie wyjść poza utarte stereotypy i schematy myślenia „firmowego” (myślenie *out of the box*), a co najważniejsze, nie dokonywać z góry żadnych założeń i nie zgadywać oczekiwań kibiców, ale rzeczywiście je badać. Innym istotnym błędem jest pominięcie (nierozpoznanie) ważnych dla przedsiębiorstwa interesariuszy (co przytrafiło się koncernowi Shell) lub niedoszacowanie siły ich wpływu na samą firmę, regulatorów oraz opinię publiczną.

Etap II. Kolejny krok dotyczy formułowania strategii odpowiedzialności społecznej i obejmuje identyfikację wartości obowiązujących w przedsiębiorstwie, analizę jego misji, wyznaczenie celów społecznych i wbudowanie ich w system celów strategicznych oraz sprecyzowanie rodzajów inicjatyw społecznych, w które będzie angażować się firma. Najważniejsze na tym etapie jest całościowe, zintegrowane podejście do CSR oraz właściwe ustalenie działań społecznych w taki sposób, aby były one zgodne z wartościami i strategią firmy. Zasadniczym obszarem ryzyka reputacyjnego jest w tym momencie niezgodność między słowami a czynami, gdyż każda niespójność pomiędzy tym, co firma deklaruje, a tym, co robi, jest błyskawicznie wychwytywana i negatywnie uderza w jej reputację. Ustalone cele CSR muszą się odzwierciedlić w przyjętych w firmie procedurach, polityce i systemach raportowania, muszą więc w pełni pasować do charakteru działalności firmy i jej kultury organizacyjnej. Kluczową sprawą wydaje się zgodność z wartościami nadrzędnymi (podstawowymi) firmy, stałymi i „nietykalnymi”, stanowiącymi kamień węgielny kultury organizacyjnej i służącymi za drogowskaz dla działań całej organizacji¹⁵. Jeśli planowane inicjatywy społeczne przedsiębiorstwa nie znajdują wsparcia w podzielanym przez pracowników systemie wartości firmy, istnieje nikła szansa na

¹⁵ P. Lencioni, *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004, s. 122.

powodzenie programu CSR. Chodzi o to, że jeśli przykładowo przedsiębiorstwo nie przywiązywało nigdy nadmiernej wagi do sprawiedliwego, partnerskiego i nacechowanego szacunkiem traktowania swoich pracowników, trudno będzie ich przekonać do aktywności społecznej opartej na szacunku do innych – np. jakiejś formy wolontariatu. Z kolei w firmie, gdzie kładzie się duży nacisk na sprzedaż i wyniki finansowe, łatwo będzie uzyskać poparcie dla uruchomienia programu marketingu sprawy (*cause-related marketing*), który może przyczynić się do znaczącego podniesienia świadomości marki wśród klientów.

W podejmowaniu decyzji o zaangażowaniu społecznym przedsiębiorstwa warto zachować ostrożność i wprowadzać zasady CSR stopniowo, w sposób przemyślany. Fatalne wrażenie robi bowiem hałaśliwe, entuzjastyczne chwalenie się otoczeniu podjęciem przez firmę społecznie odpowiedzialnych praktyk, a po pewnym czasie ciche wycofywanie się ze sprawy, albo lekkomyślnie, chaotycznie podejmowane działania na różnych frontach, często obliczone na pokaz i krótką metę. Dużo lepiej przyjąć strategię drobnych kroczków, dając pracownikom organizacji czas na oswojenie się z tematem i możliwość obserwacji efektów podjętych działań, które – jeśli będą zachęcające – staną się silną motywacją do rozwijania CSR. Ważne jest również jasne i precyzyjne komunikowanie swoich intencji i zamiarów interesariuszom organizacji – tego, co przedsiębiorstwo chce i może zrobić w najbliższej przyszłości, a co trzeba odłożyć na dalszą perspektywę¹⁶.

Trudno przecenić tu rolę otwartej, szczerzej komunikacji z otoczeniem, która eliminuje niebezpieczeństwo niewłaściwego zrozumienia stanowiska firmy i ewentualnych zarzutów o nieczystość intencji. Dotyczy to w szczególności działań o charakterze strategicznym, czyli takich, które przynoszą obustronne korzyści zarówno firmie, jak i społeczeństwu. Strategiczna odpowiedzialność społeczna oznacza bowiem szansę na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy przez podniesienie jakości życia społeczeństwa¹⁷. Można to robić albo przez modyfikowanie działań w obrębie łańcucha wartości w sposób korzystny dla klienta lub środowiska naturalnego, albo przez poprawianie najistotniejszych obszarów otoczenia konkurencyjnego, aby zdobywać nowe możliwości działania i pokonywać ograniczenia stojące na drodze rozwoju przedsiębiorstwa (tzw. filantropia strategiczna). Działania takie niewiele różnią się od zwykłej działalności biznesowej, dlatego często rodzą podejrzenia, że motywacją do ich podjęcia jest wyłącznie interes własny firmy. Jest to tylko częściowo zgodne z prawdą, gdyż istotą strategicznej odpowiedzialności społecznej są korzyści obustronne, niemniej jednak firmy nie chwają się takimi inicjatywami tak chętnie, jak CSR typu reaktywnego, opartego na pobudkach całkowicie pozakonomicznych (zaangażowanie w rozwiązywanie problemów ogólnospołecznych lub wynagradzanie szkód wywołanych działaniami w obrębie łańcucha wartości).

¹⁶ J. Rayner, wyd. cyt., s. 179.

¹⁷ M. Porter, M. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, s. 87.

W takich przypadkach szczerze i dokładnie wyjaśnienie otoczeniu korzyści, jakie z danego programu będzie osiągać społeczeństwo, a jakie firma, staje się szczególnie ważne, pozwala bowiem uniknąć ewentualnych oskarżeń o nieuczciwe intencje. Niewątpliwie strategiczne podejście do odpowiedzialności społecznej poprawia reputację firmy w oczach inwestorów, natomiast ryzykuje nadwężenie tej reputacji w oczach klientów oraz społeczeństwa.

W ustalaniu celów społecznych i typowaniu inicjatyw, które najlepiej pozwolą te cele osiągnąć, ważne jest też, aby pasowały one do charakteru branży, w jakiej działa firma, gdyż to właśnie ten czynnik wyraźnie preferuje jedne działania, inne zaś czyni obojętnymi lub mało wiarygodnymi w oczach interesariuszy. W przypadku przemysłu, który powoduje znaczące skutki dla środowiska naturalnego (przemysł wydobywczy, hutniczy, papierniczy, chemiczny), społeczność lokalna, ekologiczne organizacje pozarządowe oraz regulatorzy będą oczekiwać przede wszystkim działań zmniejszających negatywne efekty prowadzonej działalności gospodarczej (np. inwestycji zmniejszających zanieczyszczenie powietrza, wody i gleby, zmianę technologii na bardziej przyjazną środowisku itp.). Z kolei w branżach, w których zagadnienia ochrony środowiska nie mają takiego znaczenia, pewien poziom zaangażowania w ten obszar CSR byłby prawdopodobnie odbierany pozytywnie przez społeczność lokalną i klientów, ale jednocześnie (ze względu na koszty finansowe) mógłby powodować ryzyko pogorszenia reputacji firmy w oczach inwestorów czy kredytodawców. Rozważając decyzję o wyborze inicjatywy społecznej, warto więc wziąć pod uwagę wyniki badań nad korelacją między wizerunkiem firmy a poszczególnymi rodzajami aktywności społecznej, które wskazują na kilka istotnych prawidłowości¹⁸: działalność na rzecz lokalnej społeczności ma największe znaczenie dla pozytywnej reputacji w handlu detalicznym, finansach, przedsiębiorstwach użyteczności publicznej, chemii, produkcji dóbr konsumpcyjnych i usługach dla biznesu. Z kolei działalność na rzecz środowiska naturalnego jest ważna w przemyśle chemicznym, wydobywczym i produkcji dóbr konsumpcyjnych. Zaangażowanie w sprawy pracowników zaś ma szczególne znaczenie dla budowania wizerunku w branży produkcji dóbr konsumpcyjnych, finansowej, przemyśle wydobywczym oraz transporcie. Uwzględnienie tych prawidłowości w planowaniu programu działań społecznych pozwoli uniknąć ryzyka angażowania się w inicjatywy obojętne interesariuszom i nie wzmacniające reputacji przedsiębiorstwa.

Etap III. Kolejnym krokiem strategii społecznej odpowiedzialności jest etap wdrożenia, obejmujący wybór modelu organizacyjnego oraz formy działalności dla realizacji inicjatyw społecznych, opracowanie jasnych zasad współpracy z partnerami – organizacjami pozarządowymi, wdrożenie odpowiednich programów i standardów CSR (AA1000, SA8000, ISO 26000), propagowanie wartości związanych z realizowanym programem i włączanie ich do kultury organizacyjnej firmy oraz określenie mierników osiągnięcia celów społecznych. Głównym obszarem ryzyka reputa-

¹⁸ S. Brammer, S. Pavelin, wyd. cyt., s. 707.

cyjnego w tej fazie jest brak przełożenia zasad CSR na politykę, procedury i system wskaźników, pozwalających kontrolować postępy (lub ich brak) oraz upewnić się, że firma rzeczywiście osiąga założone cele. Jak podkreślano wcześniej, CSR wymaga całościowego podejścia, tj. włączenia go do systemu zarządzania przedsiębiorstwa oraz uzyskania poparcia najwyższego kierownictwa i zaangażowania jak największej liczby pracowników. Jeśli odpowiedzialność społeczna pozostanie domeną aktywności grupki entuzjastów i jeśli nie zakorzeni się w regulacjach, procesach i praktykach zarządzania w firmie, istnieje duże ryzyko, że pozostanie pięknym, lecz martwym sztandarem, który może okazać się bronią obosieczną – można wprawdzie pochwalić się nim np. na stronie internetowej przedsiębiorstwa, ale prędzej czy później ujawni się niespójność między głoszonymi przez firmę hasłami odpowiedzialności społecznej a rzeczywistymi działaniami, co niewątpliwie zostanie dostrzeżone przez interesariuszy i fatalnie odbije się na jej reputacji. Odzwierciedlenie zasad CSR w polityce i procesach organizacji wiąże się również ze wspomnianą koniecznością zgodności z systemem wartości nadrzędnych przedsiębiorstwa – niedopilnowanie tego warunku grozi tym, że w sytuacji konfliktu między zasadami odpowiedzialności społecznej a krótkookresowymi korzyściami firma zdecyduje się prawdopodobnie na poświęcenie tych pierwszych.

Ważny jest też aspekt organizacyjny procesu wdrażania CSR – po pierwsze, odpowiedzialności za ten obszar nie powinno powierzać się zespołowi ds. CSR ani też specjalistom od *public relations*, lecz włączyć go do głównego nurtu zagadnień zarządzania reputacją przedsiębiorstwa, realizowanego na najwyższych szczeblach hierarchii. Za takim rozwiązaniem przemawia zarówno to, że CSR ma bardzo silny wpływ na postrzeganie przez otoczenie reputacji firmy, jak i konieczność legitymizacji rozmaitych decyzji menedżerskich, które wiążą się z obydwooma zagadnieniami. Po drugie, warto przemyśleć podstawową kwestię dotyczącą sposobu realizacji zaplanowanych inicjatyw społecznych – czy będą one realizowane samodzielnie, wspólnie z organizacją pozarządową czy też całkowicie scedowane na taką organizację. Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na realizację inicjatywy społecznej wspólnie z organizacją pozarządową, ważne jest, aby ustalić jasne zasady współpracy. Ryzyko reputacyjne wiąże się w tym przypadku ze stopniem kontroli, jaką może sprawować przedsiębiorstwo nad przebiegiem działań społecznych i wydatkowanymi środkami pieniężnymi – jest ona największa w wariantcie realizowanym samodzielnie wewnątrz firmy, ale wymaga z kolei – i tu kolejne ryzyko – największego wysiłku organizacyjnego i doświadczenia. Dla przedsiębiorstw stawiających w sferze CSR pierwsze kroki najbezpieczniej będzie poszukać sprawdzonego i kompetentnego partnera wśród organizacji pozarządowych i określić sposób monitorowania współpracy, zawsze bowiem istnieje ryzyko, że realizacja zadań nie będzie do końca zgodna z intencjami firmy-donatora i założonymi celami społecznymi.

Mówiąc o ryzyku reputacyjnym, trzeba również wspomnieć o niebezpieczeństwie „zaimportowania” poważnego zagrożenia dla reputacji firmy za pośrednictwem partnerów biznesowych, którzy nie przestrzegają fundamentalnych pryncypiów odpo-

Tabela 1. Podsumowanie najważniejszych błędów w procesie formułowania i wdrażania strategii CSR oraz ich skutków dla reputacji przedsiębiorstwa

Etap strategii CSR	Możliwe błędy	Skutki dla reputacji
Sporządzenie mapy relacji z interesariuszami	<ul style="list-style-type: none"> • brak dwustronnego dialogu z kibicami firmy • przyjmowanie założeń z góry, zgadywanie oczekiwań, nieumiejętność myślenia <i>out of the box</i> • pominięcie ważnych interesariuszy • błędna ocena siły ich wpływu 	<ul style="list-style-type: none"> • niewłaściwy wybór inicjatyw społecznych – nieistotnych lub obojętnych dla interesariuszy • brak świadomości wielu tematów mogących sygnalizować potencjalne źródła przyszłego kryzysu (kto i z jakiego powodu może w przyszłości firmę zaatakować)
Sformułowanie strategii CSR	<ul style="list-style-type: none"> • brak całościowego, zintegrowanego podejścia – podejmowanie pojedynczych, chaotycznych działań • brak zgodności planowanych inicjatyw z systemem wartości firmy i jej kultury organizacyjnej • brak dopasowania działań CSR do charakteru branży • brak jasnej komunikacji intencji w otoczeniu firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • narażenie się na krytykę ze względu na niespójność między deklaracjami a działaniami • niewielkie szanse powodzenia programu CSR, wycofywanie się z podjętych inicjatyw społecznych • brak zrozumienia intencji firmy przez otoczenie, oskarżenia o nieczystość intencji
Wdrożenie strategii CSR	<ul style="list-style-type: none"> • brak przełożenia zasad CSR na politykę i procedury • brak bieżącej kontroli realizacji działań poprzez system wskaźników • uczynienie CSR aktywnością grupki entuzjastów • brak zakorzenienia w kulturze organizacyjnej firmy • powierzenie odpowiedzialności za CSR specjalistom od PR lub osobom na średnich szczeblach zarządzania • brak jasnych zasad współpracy i kontroli nad działaniami partnera – NGO • nieprzestrzeżenie pryncypiów CSR przez partnerów biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> • wybór korzyści krótkoterminowych w sytuacji konfliktu z zasadami CSR • niespójność między słowami a działaniami firmy • niezgodny z intencjami firmy sposób osiągnięcia celów społecznych • oskarżenia o tolerowanie naruszania zasad etyki, praw człowieka itp. przez dostawców lub podwykonawców firmy • stopniowe wycofywanie się z podjętych inicjatyw społecznych
Audyt praktyk CSR	<ul style="list-style-type: none"> • brak monitorowania wskaźników – brak kontroli nad przebiegiem i efektami podjętych przez firmę inicjatyw społecznych • brak przejrzystego i pełnego raportowania • brak potwierdzenia właściwego stosowania zasad CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • wątpliwości dotyczące zdolności firmy do osiągania równowagi między celami ekonomicznymi i społecznymi • rozpowszechnianie niezgodnych z prawdą informacji na temat zaangażowania społecznego firmy

Źródło: opracowanie własne.

wiedzialności społecznej¹⁹. Aby takich sytuacji uniknąć, należy zasady CSR rozciągnąć poza granice organizacji, na łańcuch dostawców i podwykonawców. Zagadnienie to jest szczególnie istotne w przypadku gdy operują oni w krajach rozwijających się. Można wówczas spodziewać się praktyk naruszających prawa człowieka czy zasady bezpieczeństwa pracy, a także korupcji na styku polityki i biznesu.

Etap IV. Ostatni etap formułowania i wdrażania strategii odpowiedzialności społecznej dotyczy audytu praktyk CSR, obejmującego kwestie audytu społecznego i etycznego, sporządzania raportów, pozyskiwania certyfikatów i udziału w ratingach. Główne niebezpieczeństwo w tej fazie procesu wiąże się z zaniedbaniem włączenia działalności wynikającej z CSR do systemu raportowania i – co za tym idzie – brak przejrzystego i pełnego raportowania, będącego potwierdzeniem zdolności do osiągnięcia przez firmę równowagi pomiędzy celami ekonomicznymi i społecznymi (*triple bottom line* – potrójne saldo wyników: pomyślność ekonomiczna, jakość środowiska oraz równość społeczna). Znaczenie tej sfery potwierdzają badania poglądów obywateli krajów rozwiniętych. Zdecydowana większość (72% respondentów) wyraża życzenie bycia informowanym o podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatywach z zakresu CSR²⁰. Niezmiernie ważną częścią raportowania jest uważne śledzenie wskaźników realizacji zadań społecznych, ustalonych w poprzednim etapie, po to, aby upewnić się, że firma podąża właściwą ścieżką i osiąga założone cele.

Podsumowanie najważniejszych błędów w procesie formułowania i wdrażania strategii CSR oraz ich skutków dla reputacji przedsiębiorstwa zawiera tab. 1.

5. Podsumowanie

Zwyczaj się uważać, że zaangażowanie przedsiębiorstwa w inicjatywy społeczne jest znakomitą okazją do poprawy i umocnienia dobrej reputacji, tymczasem decydując się na taką działalność, trzeba mieć świadomość możliwych do popełnienia błędów, gdyż mogą one niekorzystnie zmieniać jego społeczną ocenę. Jednocześnie należy podkreślić, że jest to jedyny chyba obszar aktywności firmy, w którym zagrożenia dla reputacji można łatwo przekształcić w szanse²¹. Wiedza na temat potencjalnych pułapek pozwala bowiem na ich uniknięcie, a rozważnie i rzetelnie przygotowany i przeprowadzony proces wdrożenia społecznie odpowiedzialnych praktyk umacnia pozycję przedsiębiorstwa dzięki możliwości nawiązania bliższych relacji z jego interesariuszami, monitorowaniu pojawiających się na rynku zagadnień, ugruntowaniu zaufania i lojalności otoczenia, redukcji kosztów energii i surowców itd.

Jednym słowem, społeczna odpowiedzialność biznesu oferuje możliwość kształtowania bardziej elastycznego i przewidującego procesu zarządzania ryzykiem reputacyjnym poprzez uwrażliwienie tegoż biznesu na szanse i zagrożenia związane ze

¹⁹ J. Rayner, wyd. cyt., s. 180.

²⁰ Market & Opinion Research International, 2001, tamże, s. 188.

²¹ J. Rayner, wyd. cyt., s. 190.

zmieniającymi się wzorami społecznych postaw i wartości²². Co więcej, idea ta daje przedsiębiorstwu okazję do wpływania na jego kluczowych interesariuszy, proponując – zamiast pasywnego reagowania na ich oczekiwania – włączanie ich we wspólne określanie priorytetów i dyskusję na temat granic odpowiedzialności firmy we współczesnym globalnym świecie. CSR wspiera zatem zarządzanie ryzykiem reputacyjnym przez²³:

- lepsze kontrolowanie ryzyka krótkoterminowego dzięki zdobywaniu istotnych informacji pochodzących z dialogu z interesariuszami,
- dostęp do wartościowych danych o trendach rynkowych i społecznych,
- przesuwanie się w kierunku konsensu, a oddalenie od konfliktu dzięki większemu zaangażowaniu kibiców organizacji,
- wpływanie na poglądy i zachowania wewnątrz i na zewnątrz firmy, a co za tym idzie, korzystniejsze wyniki,
- wzmacnianie wartości przedsiębiorstwa poprzez społecznie odpowiedzialne inwestycje.

Odpowiedzialność społeczna biznesu zostaje powoli, aczkolwiek nieuchronnie, włączana do głównego nurtu zarządzania, stając się jednym z kluczowych zagadnień sfery *corporate governance* i ważnym składnikiem systemu zarządzania ryzykiem. Obywatelska postawa przedsiębiorstwa jest nie tylko warunkiem jego długofalowej żywotności, ale także fundamentem dobrych relacji z otoczeniem, od których zależy ocena jego reputacji i idące za tym wsparcie społeczne. Nawet będąc sceptycznym co do wpływu CSR na wyniki ekonomiczne firmy, trzeba przyznać, że historia upadku wielu przedsiębiorstw jest historią utraty reputacji i w konsekwencji zaufania społecznego, spowodowanego ignorowaniem kwestii etyki, ekologii czy prawa. Stąd włączenie zagadnień ryzyka reputacyjnego do podstawowego obszaru zainteresowania najwyższej kadry menedżerskiej wydaje się nieodzownym warunkiem gwarantującym przedsiębiorstwu stabilny i zrównoważony rozwój.

Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Brammer S., Pavelin S., *Building a good reputation*, „European Management Journal” 2004, Vol. 22, No. 6.
- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996.
- Larkin J., *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, New York 2003.
- Lencioni P., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004.
- Porter M., Kramer M., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pozytywna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.
- Rayner J., *Managing Reputational Risk*, Wiley & Sons, Chichester 2003.

²² J. Larkin, wyd. cyt., s. 241.

²³ S. Zadek, cyt. za: J. Larkin, wyd. cyt., s. 241.

CSR AS A SPHERE OF REPUTATION RISK

Summary: CSR has now entered the business mainstream: being a good corporate citizen is important for well-being of a business, but above all it is vital for esteem in which it is held by its stakeholders – corporate reputation. CSR is the area of a potentially high exposure to reputational risk – part of those risk issues has a character of opportunities, and others are threats. The article analyzes potential threats that can have a negative impact on the corporate reputation.