

*Tomasz J. Dąbrowski\**

## **ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI JAKO ELEMENT KSZTAŁTOWANIA REPUTACJI I ZAUFANIA DO BANKU**

### **WSTĘP**

Tradycyjnie banki postrzegane były jako instytucje zaufania publicznego. Kryzys finansowy, którego pierwsza odsłona nastąpiła w Stanach Zjednoczonych w 2007 r., zmienił wizerunek sektora i osłabił zaufanie do banków. W największym natężeniu zjawisko to wystąpiło w USA, gdzie w 2008 roku sektor usług finansowych zrównał się pod względem oceny reputacji z sektorem tytoniowym, zajmującym tradycyjnie ostatnie miejsce w rankingach. Wśród 10 przedsiębiorstw, którym Amerykanie zdecydowanie nie ufali, znalazło się aż 5 instytucji finansowych, w tym 4 banki<sup>1</sup>. Wiele wskazuje na to, że utrata zaufania ma charakter względnie trwały – w badaniach przeprowadzonych na przełomie lat 2009 i 2010 udział przedsiębiorstw z sektora finansowego wśród podmiotów cieszących się najmniejszym zaufaniem jeszcze wzrósł (w dziesiątce znalazło się 8 instytucji finansowych, w tym 5 banków)<sup>2</sup>. Podobne tendencje, choć nie zawsze występujące z takim natężeniem, można zaobserwować także w innych krajach, w tym również w Polsce. Spadek

---

\* Tomasz J. Dąbrowski jest doktorem nauk ekonomicznych. Pracuje w Katedrze Zarządzania Wartością (Zakład Wartości Klienta) SGH.

<sup>1</sup> *The 10th Annual RQ: Reputations of the 60 Most Visible Companies. A Survey of the U.S. General Public*, Harris Interactive, December 2008–February 2009

<sup>2</sup> *The 11th Annual RQ: Ahead of what's next. A Survey of the U.S. General Public*, Harris Interactive, December 2009–February 2010

zaufania do polskiego sektora bankowego, mimo że wyraźnie dostrzegalny, nie ma jednak dotychczas tak dramatycznego przebiegu. Odsetek Polaków ufających bankom zmniejszył się w 2009 r. w porównaniu do 2007 r. jedynie o niecałe 10 pkt. proc.<sup>3</sup>. W największym stopniu zjawisko to dotknęło banki zagraniczne działające w Polsce i banki z udziałem kapitału zagranicznego<sup>4</sup>.

W porównaniu do wielu innych krajów polski sektor bankowy jako całość darzony jest dość dużym zaufaniem. Nagromadzony wcześniej kapitał zaufania, który dzięki stosunkowo łagodnemu przebiegowi kryzysu nie został utracony, ulega jednak stopniowej atrofii. Zahamowanie tego trendu wymaga umacniania zaufania, co stanowi jedno z podstawowych zadań zarządzania reputacją.

## 1. REPUTACJA I JEJ ZNACZENIE

Zainteresowanie problematyką reputacji systematycznie rośnie zarówno w środowisku praktyków gospodarczych, jak i w kręgu badaczy akademickich<sup>5</sup>. Z badań przeprowadzonych na początku 2010 r. wśród działających w Polsce banków<sup>6</sup> wynika, że zdecydowana większość z nich dostrzega wpływ ostatniego kryzysu finansowego na zwiększenie się znaczenia reputacji. Potwierdza to powszechne przekonanie, że szczególnie w warunkach niestabilności i obniżenia się poziomu wzajemnego zaufania posiadanie dobrej reputacji jest rzeczą ważną. Czym jednak jest reputacja i dlaczego ma tak duże znaczenie?

Reputacja jest konstrukcją wielowymiarową. Jej złożony charakter odzwierciedlają różne podejścia przyjmowane przy definiowaniu samego pojęcia. W najprostszym ujęciu odnoszone jest ono do: *zbioru cech przypisywanych firmie, o którym możemy wnioskować na podstawie jej przeszłych działań*<sup>7</sup> lub *postrzegania organizacji, które kształtuje się na przestrzeni czasu i które koncentruje się na tym, co ona robi i jak się zachowuje*<sup>8</sup>. W przedstawionych definicjach zwrócono uwagę na dwie bardzo ważne cechy reputacji – jest ona zewnętrzna w stosunku do przedsiębiorstwa i powstaje w wyniku podejmowanych przez nie działań. Według M.K. Saxtona reputacja stanowi:

<sup>3</sup> J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2009*, www.diagnoza.com (data pobrania: 12 września 2009 r.).

<sup>4</sup> E. Śmiłowski, *W kryzysie zaufania*, „Bank” 4/2009, [http://www.pentor.pl/57646.xml?doc\\_id=11278](http://www.pentor.pl/57646.xml?doc_id=11278) (data pobrania: 7 maja 2010 r.).

<sup>5</sup> W Polsce tematyka reputacji jest nadal stosunkowo mało znana. Szerzej została przedstawiona [w:] T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer, Kraków 2010.

<sup>6</sup> Szerzej badania te zostaną przedstawione w dalszej części artykułu.

<sup>7</sup> K. Weigelt, C. Camerer, *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, No. 5.

<sup>8</sup> J.M.T. Balmer, *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, „Journal of Marketing Management” 1998, Vol. 14, No. 8.

konkretny obraz organizacji na przestrzeni czasu widziany oczami jej interesariuszy i prezentowany w ich myślach i słowach<sup>9</sup>. W definicji tej pojawia się nowy element w postaci wskazania interesariuszy jako twórców reputacji. W innych definicjach zwraca się uwagę na ewaluacyjny charakter reputacji – w tym ujęciu przestaje być ona jedynie sposobem postrzegania przedsiębiorstwa, a staje się wyrazem jego oceny. Przykładowo, E.R. Gray i J.M.T. Balmer stwierdzili, że: *reputacja przedsiębiorstwa obrazuje wartościujący osąd dotyczący cech firmy i powstaje na przestrzeni czasu jako rezultat spójnych działań wzmacnianych przez efektywną komunikację*<sup>10</sup>, zaś C.J. Fombrun i M. Shanley zauważyli, że: *reputacja reprezentuje dokonywane przez publiczność skumulowane w czasie oceny firmy*<sup>11</sup>. Do tego samego nurtu można zaliczyć także propozycję B.A. Neville'a, S.J. Bella i B. Mengüca, według których: *reputacja obejmuje całościową ocenę wizerunku organizacji dokonywaną przez pryzmat osobistych wartości interesariusza*<sup>12</sup>. Autorzy ci podkreślili również, że ocena ta oparta jest na: *instrumentalnych i (lub) normatywnych oczekiwaniach interesariuszy*<sup>13</sup>. W ten sposób nawiązali do innego ważnego czynnika wiążącego się z reputacją – oczekiwań interesariuszy jako punktu odniesienia dokonywanych przez nich ocen. Na element ten zwrócili też uwagę S. Waddock, według której reputacja stanowi: *postrzeganą zdolność organizacji do sprostanania oczekiwaniom jej interesariuszy*<sup>14</sup> oraz S.L. Wartick, definiujący reputację jako: *sumę spostrzeżeń pojedynczego interesariusza na temat tego, w jakim stopniu działania organizacji odpowiadają żądaniom i oczekiwaniom różnych jej interesariuszy*<sup>15</sup>.

W definicjach niektórych autorów reputacja łączona jest z sądami wartościującymi. Przykładowo G.R. Dowling określił reputację jako *całościową ocenę (często wyrażaną jako podziw, szacunek i estyma)*<sup>16</sup>, a A.M. Weiss, E. Anderson i D.J. MacInnis odnieśli ją do: *ogólnego postrzegania stopnia, w jakim organizacja cieszy się du-*

<sup>9</sup> M.K. Saxton, *Where do Reputations Come From?*, „Corporate Reputation Review” 1998, Vol. 1, No. 4.

<sup>10</sup> E.R. Gray, J.M.T. Balmer, *Managing corporate image and corporate reputation*, „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, No. 5.

<sup>11</sup> C.J. Fombrun, M. Shanley, *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, „Academy of Management Journal” 1990, Vol. 33, No. 2.

<sup>12</sup> B.A. Neville, S.J. Bell, B. Mengüç, *Corporate reputation, stakeholders and the social performance – financial performance relationship*, „European Journal of Marketing” 2005, Vol. 39, No. 9/10.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> S. Waddock, *The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility Audits*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, No. 3.

<sup>15</sup> S. L. Wartick, *The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation*, „Business and Society” 1992, Vol. 31, No. 1.

<sup>16</sup> G. Dowling, *Creating better corporate reputations. An Australian perspective*, [w:] *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, (red.) T.C. Melewar, Routledge, London, New York 2008, s. 183.

zym szacunkiem i poważaniem<sup>17</sup>. Takie podejście nie wydaje się słuszne, prowadzi bowiem do utożsamiania reputacji jedynie z dobrą reputacją, co stanowi zbędne zawężenie pojęcia.

W wielu definicjach podkreślane jest znaczenie, jakie dla kształtowania obecnej reputacji mają działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w przeszłości. Najbardziej dobitnie sformułowali to E. Yoon, H.G. Guffey i V. Kijewski stwierdzając wprost, że: *reputacja przedsiębiorstwa odzwierciedla historię jego przeszłych działań*<sup>18</sup>. P. Herbig i J. Milewicz podkreślili natomiast dodatkowo wagę spójności podejmowanych działań. Określili oni reputację jako: *opinię na temat spójności w czasie cech charakterystycznych jednostki. Opinia ta jest oparta na chęci i zdolności jednostki do powtarzalnego zachowania w podobnym stylu*<sup>19</sup>.

Na jeszcze inny aspekt reputacji zwrócili uwagę V.P. Rindova i C.J. Fombrun. Wskazali oni na relatywny charakter reputacji, która według tych autorów: *mierzy względną pozycję firmy zarówno wewnątrz, w ocenie pracowników, jak i na zewnątrz, w ocenie inwestorów w obydwu jej środowiskach – konkurencyjnym i instytucjonalnym*<sup>20</sup>.

Reasumując, można przyjąć, że reputacja jest opierającą się na dotychczasowych spójnych działaniach przedsiębiorstwa i prowadzonej przez nie komunikacji, podzielaną przez różne grupy interesariuszy stabilną oceną dotyczącą jego zdolności i gotowości do sprostania ich oczekiwaniom i dostarczania im wartości. Reputacja ma charakter względny i odzwierciedla postrzegany status przedsiębiorstwa w relacji do innych podmiotów.

Znaczenie reputacji wynika z jej wpływu na zachowania różnych grup interesariuszy usytuowanych wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Przedsiębiorstwa są zależne od codziennych decyzji podejmowanych przez te grupy – angażując się w interakcje z firmami, dokonują one alokacji zasobów, nad którymi sprawują kontrolę. Przewaga przedsiębiorstw o dobrej reputacji polega na tym, że mogą one pozyskiwać bardziej wartościowe zasoby na dogodniejszych warunkach. Reputacja wpływa na zachowania klientów – dobra reputacja łączona jest z większą sprzedażą, mniejszą wrażliwością klientów na wzrost cen<sup>21</sup>, pozytywną oceną produktów przedsiębiorstwa<sup>22</sup>, więk-

<sup>17</sup> A.M. Weiss, E. Anderson, D.J. MacInnis, *Reputation management as a motivation for sale structure decisions*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, No. 4.

<sup>18</sup> E. Yoon, H.G. Guffey, V. Kijewski, *The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service*, „Journal of Business Research” 1993, Vol. 27, No. 3.

<sup>19</sup> P. Herbig, J. Milewicz, *To be or not to be ... credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms*, „Marketing Intelligence & Planning” 1995, Vol. 13, No. 6.

<sup>20</sup> C.J. Fombrun, V.P. Rindova, *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*, New York University, Stern School of Business, Working Paper, 1996.

<sup>21</sup> G.R. Dowling, *How Good Corporate Reputations Create Corporate Value*, „Corporate Reputation Review” 2006, Vol. 9, No. 2.

<sup>22</sup> T.J. Brown, P.A. Dacin, *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, No. 1.

szą efektywnością reklamy<sup>23</sup> oraz lojalnością klientów<sup>24</sup>, w tym polecaniem przez nich produktów i usług firm o dobrej reputacji innym<sup>25</sup>. Reputacja jest ważna również z punktu widzenia aktualnych i potencjalnych pracowników. Dobra reputacja podnosi atrakcyjność przedsiębiorstwa jako miejsca pracy<sup>26</sup>, ułatwia przyciąganie talentów<sup>27</sup> oraz wpływa na poziom satysfakcji i motywacji pracowników. Na reputację przedsiębiorstwa zwracają uwagę także partnerzy biznesowi. Niesiona przez nią informacja ma zasadnicze znaczenie, zwłaszcza we wstępnej fazie budowania relacji, zanim partnerzy uzyskają doświadczenia z bezpośredniej współpracy<sup>28</sup>. Dobra reputacja sprzyja zatem szczególnie pozyskiwaniu nowych partnerów. Reputacja wpływa na zachowania inwestorów. W przypadku przedsiębiorstw o lepszej reputacji inwestorzy subiektywnie oceniają ryzyko inwestycji jako mniejsze<sup>29</sup>. Ponadto spółki o dobrej reputacji przyciągają inwestorów, zapewniając im ponadprzeciętną stopę zwrotu<sup>30</sup>. Wpływ reputacji na decyzje inwestorów wzmacnia dodatkowo silny związek łączący te decyzje z rekomendacjami analityków<sup>31</sup>, którzy także w swoich ocenach spółek zwracają uwagę na ich reputację<sup>32</sup>. Zainteresowanie inwestorów walorami przedsiębiorstw o dobrej reputacji ułatwia im pozyskiwanie kapitału i obniża jego koszt.

Decyzje poszczególnych grup interesariuszy co do alokacji kontrolowanych przez nich zasobów zapewniają firmom o dobrej reputacji lepszy do nich dostęp, co prowadzi do osiągania przez nie przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta sprawia, że

<sup>23</sup> M.E. Goldberg, J. Hartwick, *The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertiser Claims on Advertising Effectiveness*, „Journal of Consumer Research” 1990, Vol. 17, No. 9.

<sup>24</sup> M.K. Saxton, *Where do Reputation...*, *op. cit.*

<sup>25</sup> *The 10th Annual RQ...*, *op. cit.*; *The 11th Annual RQ...*, *op. cit.*

<sup>26</sup> P. Pruzan, *Corporate Reputation: Image and Identity*, „Corporate Reputation Review” 2001, Vol. 4, No. 1.

<sup>27</sup> S. Einwiller, M. Will, *Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study*, „Corporate Communications: An International Journal” 2002, Vol. 7, No. 2.

<sup>28</sup> P.H. Andersen, H.B. Sørensen, *Reputational Information: Its Role in Inter-organizational Collaboration*, „Corporate Reputation Review” 1999, Vol. 2, No. 3; M. Dollinger, T. Saxton, P. Golden, *The effect of reputation on the decision to joint venture*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 18, No. 2.

<sup>29</sup> R.A. Srivastava, T.H. McInish, R.A. Wood, A.J. Capraro, *The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets*, [w:] Part IV: *How Do Reputations Affect Corporate Performance?*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, No. 1–2.

<sup>30</sup> P. Antunovich, D.S. Laster, *Do Investors Mistake a Good Company for a Good Investment?*, Federal Reserve Bank of New York, Staff Reports No. 60, 1999; B. Brown, *Do Stock Market Investors Reward Companies with Reputations for Social Performance?*, „Corporate Reputation Review” 1998, Vol. 1, No. 3.

<sup>31</sup> K.L. Womack, *Do Brokerage Analysts' Recommendations Have Investment Value*, „Journal of Finance” 1996, Vol. 51, No. 1.

<sup>32</sup> Raport, *Return on reputation. Corporate reputation watch*, 2006 przygotowany przez Hill & Knowlton na podstawie badań przeprowadzonych przez MORI.

przedsiębiorstwa takie uzyskują ponadprzeciętne wyniki finansowe<sup>33</sup> i utrzymują je w dłuższym okresie<sup>34</sup>. To z kolei prowadzi do wzrostu ich wartości, tym bardziej że reputacja, tworząc rezerwar zaufania, chroni dodatkowo wartość akcji<sup>35</sup>, nawet w sytuacji, gdy przedsiębiorstwu zdarzy się ogłosić wyniki finansowe gorsze od oczekiwań analityków<sup>36</sup>.

Wpływ reputacji na wartość przedsiębiorstwa znajduje swoje odzwierciedlenie w jej traktowaniu jako ważnego składnika aktywów niematerialnych. Zwrócił na to uwagę już w 1937 r. G.H. Preinreich, który wśród określeń charakteryzujących wartość firmy wymieniał m.in. wartość osiągniętej przez nią reputacji<sup>37</sup>: Współcześnie wartość reputacji określana jest mianem kapitału reputacji i stawiana w jednym rzędzie obok kapitału intelektualnego, kapitału rzeczowego oraz kapitału finansowego<sup>38</sup>.

## 2. INTERESARIUSZE I ICH ROLA W TWORZENIU REPUTACJI

Reputacja, jak wynika z przedstawionych definicji, jest zjawiskiem o charakterze społecznym i powstaje poza przedsiębiorstwem. Według G.R. Dowlinga to nie przedsiębiorstwo ma reputację, to ludzie są „posiadaczami” reputacji przedsiębiorstwa<sup>39</sup>. Wynika stąd, że nie można bezpośrednio zarządzać reputacją, tak jak nie można zarządzać opiniami i ocenami interesariuszy. Nie oznacza to jednak braku możliwości oddziaływania na te opinie i oceny. Przedsiębiorstwa mogą na nie wpływać, kształtując tym samym swoją reputację<sup>40</sup>. Reputacją można zarządzać pośrednio, koncentrując uwagę na wybranych obszarach, co obrazuje Wykres 1.

<sup>33</sup> D.L. Deephouse, E.J. Ourso, *The Effect of Financial and Media Reputations on Performance*, [w:] Part IV: *How Do Reputations Affect Corporate Performance?*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, No. 1–2; R.L. M. Dunbar, J. Schwalbach, *Corporate Reputation and Performance in Germany*, „Corporate Reputation Review” 2000, Vol. 3, No. 2.

<sup>34</sup> P.W. Roberts, G.R. Dowling, *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 12.

<sup>35</sup> G.H. Jones, B.H. Jones, P. Little, *Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis*, „Corporate Reputation Review” 2000, Vol. 3, No. 1.

<sup>36</sup> M.D. Pfarrer, T.G. Pollock, V.P. Rindova, *Does noblesse oblige? The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions*, Referat wygłoszony w trakcie The Duke Strategy Conference, Durham, April 2008.

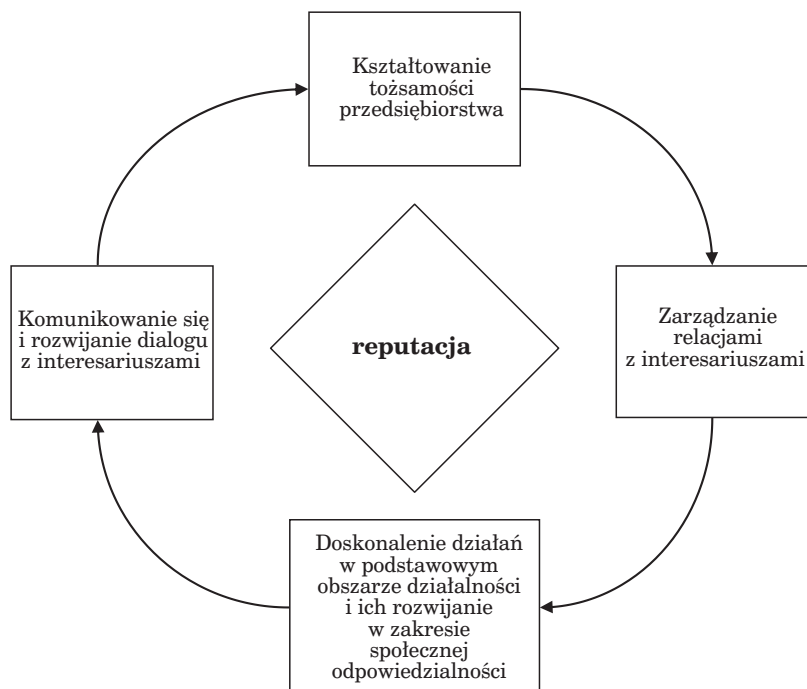
<sup>37</sup> Zob. M. Marcinkowska, *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. B. Dobiegały-Korony i A. Hermana, Difin, Warszawa 2006, s. 197.

<sup>38</sup> Zob. C.J. Pombrun, C.B.M. Van Riel, *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputation*, Financial Times Prentice Hall, Nowy York 2004, s. 33.

<sup>39</sup> G.R. Dowling, *Managing your corporate images*, „Industrial Marketing Management” 15/1986

<sup>40</sup> Więcej na ten temat zob. T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 9/2009.

Wykres 1. Zarządzanie reputacją



Decyzje podejmowane w ramach każdego z przedstawionych obszarów kształtują reputację przedsiębiorstwa, przyczyniając się do jej umacniania lub osłabiania. Punktem wyjścia w budowaniu reputacji jest tożsamość przedsiębiorstwa. Wyraża ona jego etos, dążenia i wartości. Tożsamość obejmuje cechy organizacji, uważane przez jej członków za najważniejsze, odróżniające ją od innych podmiotów i niezienne. Dzięki utrwalaniu tych cech i umacnianiu wartości, na których opiera się kultura przedsiębiorstwa, tworzy się spójny wzorzec jego działań. Ich ocena przez interesariuszy znajduje odzwierciedlenie w reputacji przedsiębiorstwa. Kolejny obszar stanowi zarządzanie relacjami z interesariuszami. Wymaga ono identyfikacji poszczególnych grup interesariuszy, określenia wartości istotnych dla tych grup i wynikających z nich oczekiwań wobec organizacji, ustalenia siły oddziaływania (możliwości wywierania wpływu) każdej z grup na przedsiębiorstwo i innych interesariuszy oraz stworzenia odpowiednich strategii postępowania organizacji w stosunku do poszczególnych grup jej interesariuszy.

Tożsamość z jednej strony, a oczekiwania interesariuszy z drugiej, kształtują działania przedsiębiorstwa. Działania te prowadzą do powstawania skojarzeń obejmujących dwa pola. Określane są one jako zdolność do działania (*corporate ability*)

i odpowiedzialność społeczna (*corporate social responsibility*). Pierwsze z nich związane jest z dostarczaniem przez przedsiębiorstwo wartościowych wyników w sferze jego podstawowej działalności jako jednostki biznesowej, drugie natomiast odzwierciedla postrzeganie stopnia, w jakim dany podmiot realizuje swoje społeczne zobowiązania. Większe znaczenie w tworzeniu reputacji przypisuje się pierwszemu z tych pól, chociaż w ostatnich latach szybciej rośnie waga drugiego.

Poszerzanie wiedzy interesariuszy na temat samego przedsiębiorstwa oraz podejmowanych przez nie na obydwu polach działań wymaga komunikacji i rozwijania dialogu. Dialog zwiększa transparentność organizacji i prowadzi do lepszego poznania się obydwu stron. Dzięki temu nie tylko interesariusze mogą lepiej poznać i zrozumieć przedsiębiorstwo, ale również przedsiębiorstwo może poszerzyć swoją wiedzę o interesariuszach. Pozwala mu to włączać wybrane oczekiwania interesariuszy w swój system wartości, co prowadzi do modyfikowania pod wpływem tych oczekiwań tożsamości przedsiębiorstwa. W ten sposób kształtowanie reputacji staje się procesem ciągłym.

### 3. KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z INTERESARIUSZAMI

Przedsiębiorstwo, odpowiednio kształtując swoje relacje z interesariuszami, nie tylko buduje reputację, ale również ogranicza ryzyko związane z tym obszarem<sup>41</sup>. Punktem wyjścia zarządzania relacjami z interesariuszami jest przyjęcie określonego podejścia do definiowania interesariuszy. Mogą oni zostać zdefiniowani szeroko, jako wszystkie grupy lub osoby mogące wpływać na realizację celów organizacji, lub na które ona wpływa, realizując swoje cele<sup>42</sup>, bądź określone w węższy sposób jako podmioty mające jakiś interes związany z działaniami organizacji<sup>43</sup> i pozostające z nią w jakiejś relacji<sup>44</sup>. W zależności od przyjętego podejścia przedsiębiorstwo będzie włączało do grona swoich interesariuszy lub wykluczało z niego inne podmioty.

Zarządzanie interesariuszami wymaga udzielenia odpowiedzi na kluczowe pytania:

- ❖ kto jest interesariuszem przedsiębiorstwa,
- ❖ jakie wartości są dla niego najważniejsze i czego w związku z tym może oczekiwać od przedsiębiorstwa,

<sup>41</sup> Więcej na temat roli kształtowania relacji z interesariuszami w zarządzaniu ryzykiem reputacji zob.: A. Adamska, T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie ryzykiem reputacji w banku*, „Finanse” (w druku).

<sup>42</sup> R.E. Freeman, *Strategic management: A stakeholders approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

<sup>43</sup> G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, No. 2.

<sup>44</sup> M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1.



❖ jak może chcieć to uzyskać – jakie są możliwości jego wpływu na innych interesariuszy i przedsiębiorstwo.

Podobne podejście zaproponowali A.B. Carrol i A.K. Buchholtz, którzy sformułowali pięć pytań:

- 1) kim są nasi interesariusze?
- 2) jakie są „stawki” naszych interesariuszy?
- 3) jakie szanse i wyzwania stwarzają nasi interesariusze dla przedsiębiorstwa?
- 4) jakiego rodzaju odpowiedzialność (ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną) ponosi nasze przedsiębiorstwo wobec swoich interesariuszy?
- 5) jakie strategie lub działania powinno realizować przedsiębiorstwo, aby najlepiej sprostać wyzwaniom i szansom stwarzanym przez interesariuszy?<sup>45</sup>

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają identyfikować interesariuszy, określać ich oczekiwania względem przedsiębiorstwa i działania, jakie mogą w związku z nimi podjąć, tworzyć strategie postępowania wobec interesariuszy i odpowiednio alokować zasoby.

Dokonyując identyfikacji interesariuszy łatwo zauważyć, że nie są oni grupą jednorodną. Nawet w przypadku przyjęcia zawężającego podejścia w ich definiowaniu, w gronie interesariuszy znajdują się grupy o większym i mniejszym znaczeniu dla przedsiębiorstwa oraz różnym potencjale wpływu na jego reputację. Dlatego, zarządzając interesariuszami, dokonuje się ich podziału na podstawie mniej lub bardziej złożonego zestawu kryteriów i różnicuje się podejście w zależności od cech interesariusza. Najprostszy podział obejmuje interesariuszy głównych i drugorzędnych<sup>46</sup> lub interesariuszy centralnych i peryferyjnych<sup>47</sup>. Bardziej złożona segmentacja może prowadzić do podziału na interesariuszy uśpionych, dyskrecjonalnych, wymagających, dominujących, zależnych, niebezpiecznych i władczych<sup>48</sup> lub interesariuszy popierających, niepopierających, ryzykownych i marginalnych<sup>49</sup>.

Ze względu na jego wykorzystanie w dalszej części artykułu bardziej szczegółowo zostanie zaprezentowany ostatni podział. Propozycja Savage'a i in. jest wprawdzie nie tak popularna, jak koncepcja R.K. Mitchella, B.R. Agle'a i D.J. Wooda, ale biorąc pod uwagę jej mniejszą złożoność może być łatwiejsza do zastosowania w praktyce. Klasyfikacja interesariuszy przedsiębiorstwa, którą zaproponowali G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, oparta jest na dwóch zmiennych – skłonności

<sup>45</sup> A.B. Carroll, A.K. Buchholtz, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003, s. 78.

<sup>46</sup> M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder...*, *op. cit.*

<sup>47</sup> S.L. Hart, S. Sharma, *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, No. 1.

<sup>48</sup> Szerzej na ten temat zob.: R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4.

<sup>49</sup> G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies...*, *op. cit.*

interesariusza do wywierania wpływu na organizację i jego potencjałe współpracy z nią. W efekcie wyodrębniono cztery wymienione wcześniej grupy interesariuszy, co pokazuje tabela 1.

**Tabela 1. Podział interesariuszy przedsiębiorstwa w zależności od ich skłonności do wywierania wpływu i potencjału współpracy**

		Skłonność do wywierania wpływu	
		wysoka	niska
Potencjał współpracy	wysoki	ryzykowni ( <i>mixed blessing</i> )	popierający ( <i>supportive</i> )
	niski	nie popierający ( <i>nonsupportive</i> )	marginalni ( <i>marginal</i> )

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies...*, *op. cit.*

Skłonność do wywierania wpływu przez interesariusza zależy od jego relatywnej siły oraz wagi, jaką przywiązuje on do danego problemu. Wzrost relatywnej siły i duże znaczenie problemu zwiększają skłonność do wywierania wpływu. Z kolei potencjał współpracy rośnie, gdy relatywna siła interesariusza maleje, a łączące go z przedsiębiorstwem związki i współzależności są mocne. Przedstawione w tabeli 1 cztery grupy interesariuszy obejmują:

- 1) interesariuszy popierających, czyli takich, którzy mają niewielką skłonność do wywierania wpływu i duży potencjał współpracy; jest to najbardziej „przyjazna” grupa interesariuszy. Mogą to być partnerzy biznesowi, analitycy finansowi, stowarzyszenia branżowe, organizacje pozarządowe wspierane przez przedsiębiorstwo, organizacje certyfikujące. Wykorzystanie tych interesariuszy w tworzeniu reputacji może polegać na pozyskiwaniu od nich rekomendacji lub wspieraniu się na ich reputacji;
- 2) interesariuszy marginalnych, czyli niezbyt skłonnych do wywierania wpływu i mających niewielki potencjał współpracy; są to interesariusze najbardziej „obojętni”. Do grupy tej mogą należeć media czy organizacje pozarządowe nie zainteresowane bezpośrednio działalnością przedsiębiorstwa. Znaczenie tych interesariuszy z punktu widzenia kształtowania reputacji jest niewielkie. Może ono jednak wzrosnąć, jeżeli jakiś problem znajdzie się w polu ich zainteresowania;
- 3) interesariuszy niepopierających, czyli mających dużą skłonność do wywierania wpływu, przy jednoczesnym niewielkim potencjale współpracy; są to najbardziej „wrodzy” interesariusze przedsiębiorstwa. Do tej grupy można zaliczyć administrację państwową (w tym regulatorów), konkurentów, centrale związkowe. Wpływ tych interesariuszy na reputację może być bardzo negatywny, szczególnie w sytuacji konfliktu;

4) interesariuszy ryzykownych, czyli mających zarówno dużą skłonność do wywierania wpływu, jak i wysoki potencjał współpracy; w ramach tej grupy interesariusze są najbardziej „niezdecydowani” – zadowoleni mogą być dla przedsiębiorstwa istotnym oparciem, niezadowoleni – zagrażać jego istnieniu. Ta grupa interesariuszy obejmuje: klientów, pracowników, inwestorów, społeczności lokalne. Wpływ tych interesariuszy na reputację jest bardzo duży, a to, czy będzie on pozytywny czy negatywny, zależy od działań przedsiębiorstwa. Kształtowanie reputacji wymaga prowadzenia z interesariuszami ryzykownymi ciągłego dialogu.

Wyodrębnienie poszczególnych grup interesariuszy nie powinno mieć charakteru statycznego. W praktyce bowiem relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami charakteryzuje dynamika i duże znaczenie kontekstu. Zmiana okoliczności może powodować, że ten sam podmiot, nabywając bądź tracąc zdolność do wywierania bezpośredniego lub pośredniego wpływu na przedsiębiorstwo, migruje z jednego do drugiego segmentu. Dlatego, jak zauważają G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead i J.D. Blair: *specyfika problemu sugeruje, że diagnoza interesariuszy jest działaniem ciągłym*<sup>50</sup>.

Zróznicowanie interesariuszy wymusza na przedsiębiorstwach konieczność różnicowania ich podejścia, w zależności od cech danej grupy interesariuszy i charakteru zagadnień, jakie pojawiają się we wzajemnych relacjach. Prowadzi to do tworzenia odmiennych strategii dedykowanych wybranym grupom. Strategie te mają dwa podstawowe wymiary – pierwszym z nich jest stopień, w jakim przedsiębiorstwo decyduje się odpowiadać na oczekiwania danej grupy interesariuszy, drugim zaś stopień, w jakim zamierza włączać tę grupę w proces podejmowania decyzji.

Oceniając poziom zaangażowania przedsiębiorstwa w odpowiadanie na oczekiwania jego interesariuszy, można się posłużyć zaadaptowaną przez I.M. Jawahara i G.L. McLaughlina klasyfikacją opisującą podejścia, jakie organizacja może przyjąć w relacjach ze swoimi interesariuszami<sup>51</sup>. Podejścia te to:

- ❖ proaktywność polegająca na aktywnym kształtowaniu relacji – przewidywaniu oczekiwań interesariuszy i wykraczaniu poza nie, byciu liderem w sektorze pod względem odpowiadania na problemy interesariuszy;
- ❖ dostosowanie – podejście mniej aktywne, przedsiębiorstwo stara się na bieżąco rozwiązywać problemy, jakie pojawiają się w relacjach z interesariuszami i realizować ich oczekiwania, nie wykraczając jednak poza nie;
- ❖ obrona – polegająca na kierowaniu się w relacjach z interesariuszami zasadą wypełniania minimalnych wymagań narzuconych przez prawo;
- ❖ ignorowanie / sprzeciw – oznacza całkowite ignorowanie interesariuszy i zgłaszanych przez nich problemów, a nawet aktywne występowanie przeciw interesariuszom.

<sup>50</sup> G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies...*, *op. cit.*

<sup>51</sup> I.M. Jawahar, G.L. McLaughlin, *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 3.

Stopień włączania poszczególnych grup interesariuszy w proces podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji można natomiast oceniać, wykorzystując klasyfikację opartą na drabinie zarządzania i angażowania interesariuszy. Model ten, opracowany przez A.L. Friedmana i S. Miles, stanowi rozwinięcie koncepcji zaproponowanej przez S.R. Arnstein<sup>52</sup> i obrazuje różne poziomy partycypacji interesariuszy w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwie.

Najniższe szczeble drabiny odzwierciedlają sytuację, w której przedsiębiorstwo jedynie informuje swoich interesariuszy o podejmowanych decyzjach. Informacja może być fragmentaryczna lub wyczerpująca, stronnicza lub obiektywna, nastawiona na manipulowanie interesariuszami lub na poszerzanie ich wiedzy. Niezależnie od charakteru informacji, dotyczy ona decyzji, które zapadły w przedsiębiorstwie bez wysłuchania głosu interesariuszy. Komunikacja z interesariuszami jest jednostronna – przekaz formułowany przez przedsiębiorstwo ma trafić do interesariuszy, nie oczekuje się informacji zwrotnej. Wraz z posuwaniem się w górę drabiny, rośnie poziom angażowania interesariuszy. Początkowo angażowanie to obejmuje wysłuchiwanie ich głosu przed podjęciem decyzji. Oznacza to zmianę charakteru komunikacji na komunikację dwukierunkową – dialog. Na tym poziomie interesariusze mogą zgłaszać swoje oczekiwania, jednak nie mają żadnej gwarancji, że będą one wzięte przez przedsiębiorstwo pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Na kolejnych poziomach interesariusze uzyskują już wpływ na kształt zapadających decyzji. W miarę zbliżania się do szczytu drabiny interesariusze z outsiderów procesu decyzyjnego stają się jego uczestnikami, biorąc udział w podejmowaniu decyzji dotyczących wybranych projektów bądź (na najwyższych szczeblach) całego przedsiębiorstwa.

Przytaczane przez A.L. Friedmana i S. Miles wyniki badań wskazują, że w przedsiębiorstwach amerykańskich i brytyjskich dominuje podejście mieszczące się w dolnej połowie prezentowanej drabiny, obejmujące informowanie interesariuszy o podejmowanych decyzjach lub wysłuchiwanie ich głosu i zgłaszanych przez nich oczekiwań, jednak bez gwarancji brania tych oczekiwań pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.

Łącząc obydwie przedstawione wymiary strategii zarządzania interesariuszami – stopień odpowiadania na ich oczekiwania oraz stopień angażowania ich w podejmowanie decyzji – można stworzyć macierz obrazującą różne dostępne przedsiębiorstwu opcje. W celu wyznaczenia podstawowych strategii liczbę szesnastu dostępnych opcji zredukowano do czterech głównych. Ilustruje to Wykres 2.

Zaprezentowano na nim sposób, w jaki ograniczono liczbę opcji. W przypadku wymiaru określonego jako stopień odpowiadania na oczekiwania interesariuszy, za główne kryterium przyjęto wolę przedsiębiorstwa. Założono, że niski

<sup>52</sup> S.R. Arnstein, *A Ladder of Citizen Participation*, „American Institute of Planners Journal”, 1969, Vol. 35, No. 4.

**Tabela 2. Klasyfikacja poziomu wpływu interesariuszy na decyzje przedsiębiorstwa oparta na drabinie zarządzania i angażowania interesariuszy**

Poziom wpływ interesariuszy na decyzje przedsiębiorstwa		
(1) udział interesariuszy w wypracowywaniu lub akceptowaniu decyzji	12) kontrola sprawowana przez interesariuszy	Większościowy udział interesariuszy w podejmowaniu decyzji
	11) udział interesariuszy we władzy	Mniejszościowy udział interesariuszy w podejmowaniu decyzji
	10) partnerstwo	Wspólne podejmowanie decyzji dotyczące wybranych projektów
	9) współpraca	Część władzy decyzyjnej w ramach wybranych projektów w rękach interesariuszy
(2) dopuszczanie wpływu interesariuszy na decyzje	8) zaangażowanie	Interesariusze zapewniają warunkowe poparcie; jeżeli warunki nie zostają spełnione przez przedsiębiorstwo, wycofują to poparcie. Przedsiębiorstwo decyduje o stopniu, w jakim respektuje warunki; wpływ interesariuszy na decyzje wynika ze sprawowanej przez nich kontroli nad zasobami
	7) negocjacje	
(3) wysłuchiwanie głosu interesariuszy przed podjęciem decyzji	6) konsultacje	Przedsiębiorstwo podejmuje decyzje, interesariusze mogą doradzać
	5) uspokajanie	Interesariusze są wysłuchiwani i informowani, ale nie mają gwarancji, że ich głos będzie brany pod uwagę
	4) wyjaśnianie	Edukowanie interesariuszy
(4) informowanie interesariuszy o podejmowanych decyzjach	3) informowanie	Przekazywanie interesariuszom obiektywnej informacji; transparentność
	2) indoktrynowanie	Przekazywanie interesariuszom informacji jednostronnej
	1) manipulowanie	Wprowadzanie w błąd interesariuszy; wpływanie na interesariuszy w celu zmiany ich oczekiwań

Źródło: opracowanie na podstawie: A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders: theory and practice*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 162–177.

Wykres 2. Podstawowe strategie zarządzania interesariuszami

Stopień angażowania interesariuszy	wysoki	Udział interesariuszy w wypracowywaniu lub akceptowaniu decyzji	<b>strategia manipulanta</b>	<b>strategia wrażliwego partnera</b>			
		Dopuszczanie wpływu interesariuszy na decyzje					
		Wysłuchiwanie głosu interesariuszy przed podjęciem decyzji	<b>strategia aroganta</b>	<b>strategia dobrego wujka</b>			
	niski	Informowanie interesariuszy o podejmowanych decyzjach					
			Ignorowanie /sprzeciw	Obrona	Dostosowanie	Proaktywność	wysoki
			<b>Stopień odpowiadania na oczekiwania interesariuszy</b>				

stopień odpowiadania na oczekiwania charakteryzuje te organizacje, których podejście polega na ignorowaniu oczekiwań lub ich uwzględnianiu wymuszonym regulacjami prawnymi (obrona), natomiast wysoki stopień wiąże się z dobrowolnym odpowiadaniem na te oczekiwania (dostosowanie, proaktywność). Podobną linię podziału przeprowadzono w ramach drugiego wymiaru strategii. Za główne kryterium przyjęto posiadanie przez interesariuszy wpływu na decyzje. Stopień angażowania interesariuszy w przedsiębiorstwach, w których są oni informowani o podjętych decyzjach lub mogą jedynie przedstawiać swoje oczekiwania i opinie bez możliwości wywierania wpływu na kształt decyzji, uznano za niski. Wysoki stopień angażowania interesariuszy charakteryzuje zaś organizacje dopuszczające ich wpływ na decyzje bądź włączające interesariuszy w proces decyzyjny.

Zredukowanie liczby opcji pozwoliło na wyodrębnienie czterech podstawowych strategii zarządzania interesariuszami:

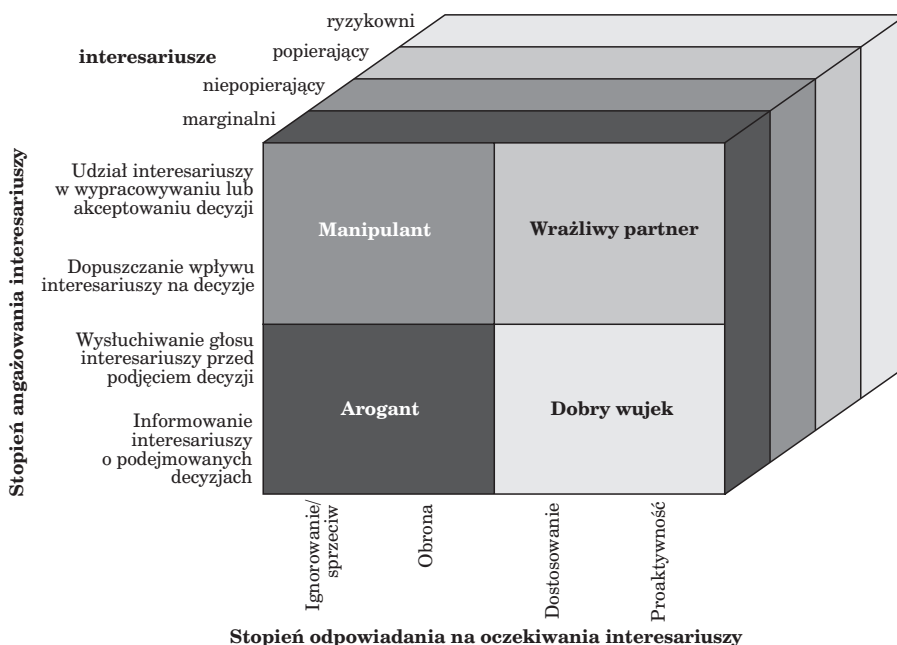
- ❖ **strategia manipulanta** polega na dopuszczeniu wpływu interesariuszy na decyzje przedsiębiorstwa. Wpływ ten jest jednak wymuszony obowiązującymi regulacjami prawnymi, dużą relatywną siłą danej grupy interesariuszy lub ma charakter pozorny. Rzeczywistym celem przedsiębiorstwa jest neutralizowanie interesariuszy, ograniczanie ich uprawnień i osłabianie pozycji w sposób pozwalający na nieuwzględnianie oczekiwań interesariuszy w działaniach organizacji;
- ❖ **strategia aroganta** stosowana jest w sytuacji małej relatywnej siły interesariuszy. Przedsiębiorstwo wykorzystuje swoją przewagę i nie odpowiada na

ich oczekiwania. Głos interesariuszy nie jest brany pod uwagę, decyzje podejmowane są przez organizację, a interesariusze są o nich jedynie informowani (niekiedy w sposób mało obiektywny);

- ❖ **strategia dobrego wujka** odzwierciedla paternalistyczny stosunek przedsiębiorstwa do jego interesariuszy. Organizacja jest skłonna wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom, a nawet wykraczać poza nie. Nie włącza natomiast interesariuszy w proces decyzyjny, a także nie dopuszcza ich wpływu na podejmowane decyzje;
- ❖ **strategia wrażliwego partnera** oznacza kształtowanie relacji z interesariuszami na zasadach współpracy. Przedsiębiorstwo nastawione jest na uwzględnianie w swoich działaniach oczekiwań interesariuszy, zapewniając im jednocześnie wpływ na podejmowane decyzje bądź włączając ich w proces decyzyjny. Takie podejście zakłada wzajemne zaufanie i poszukiwanie wspólnych korzyści.

Powiązanie przedstawionych strategii z opisanymi wcześniej różnymi grupami interesariuszy pozwala na stworzenie zintegrowanego modelu zarządzania interesariuszami. Model ten jest zaprezentowany na wykresie 3.

**Wykres 3. Zintegrowany model zarządzania interesariuszami**



Przedstawiony model umożliwia dopasowanie strategii do odpowiedniej grupy interesariuszy. Strategia wrażliwego partnera przynosi największe korzyści w odniesieniu do interesariuszy ryzykownych. Są oni najbardziej „niezdecydowani”, mają jednocześnie dużą skłonność do wywierania wpływu i wysoki potencjał współpracy. Odpowiadając na ich oczekiwania, przedsiębiorstwo zapewnia sobie przychylną tę grupę, a angażując należących do niej interesariuszy w proces decyzyjny, ułatwia późniejsze mobilizowanie ich poparcia dla działań stanowiących realizację wypracowanych wspólnie decyzji. Strategia ta sprzyja również budowie zaufania i zmniejsza prawdopodobieństwo podejmowania przez interesariuszy działań godzących w reputację przedsiębiorstwa.

Z kolei strategia dobrego wujka najlepiej odpowiada cechom interesariuszy popierających. Tę grupę charakteryzuje duży potencjał współpracy i mała skłonność do wywierania wpływu. Są to interesariusze „przyjaźni” – odpowiadając na ich oczekiwania, przedsiębiorstwo może podtrzymywać dobre relacje, wykorzystując tę grupę do tworzenia swojej reputacji. Jednocześnie specyfika interesariuszy popierających nie wymaga od przedsiębiorstwa ich angażowania w podejmowane decyzje, czy zapewniania im wpływu na ich kształt.

Strategia manipulanta może być przyjmowana w przypadku interesariuszy niepopierających, mających niewielki potencjał współpracy i dużą skłonność do wywierania wpływu. Są to interesariusze najbardziej „wrodzy”, których interesy są często rozbieżne z interesami samego przedsiębiorstwa. Jednocześnie otwarty konflikt organizacji z interesariuszami należącymi do tej grupy może być bardzo szkodliwy dla jej reputacji. Dążąc do uniknięcia takiego konfliktu, przedsiębiorstwo może „manipulować” interesariuszami niepopierającymi poprzez zapewnianie im wpływu na decyzje, przy równoczesnym podejmowaniu działań czyniących ten wpływ jedynie pozornym i ograniczaniu odpowiadania na oczekiwania tych interesariuszy do wypełniania minimalnych wymogów narzuconych prawem.

Ostatnia z przedstawionych strategii – strategia aroganta – znajduje najlepsze zastosowanie w relacjach z interesariuszami marginalnymi. Ta grupa ma mały potencjał współpracy i niewielkie skłonności do wywierania wpływu. Jest „obojętna” w stosunku do przedsiębiorstwa, co sprawia, że nie ma dużego znaczenia z punktu widzenia kształtowania reputacji. Ignorując oczekiwania tych interesariuszy i ograniczając się tylko do informowania ich o podjętych decyzjach, przedsiębiorstwo może alokować posiadane zasoby tam, gdzie ich wykorzystanie przyniesie większe korzyści reputacyjne.



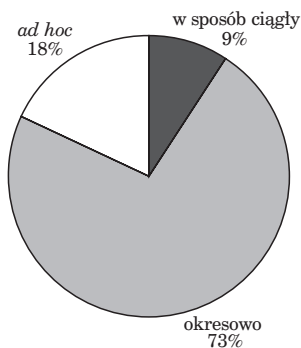
#### 4. ZARZĄDZANIE INTERESARIUSZAMI W BANKACH

W tej części artykułu zostały przedstawione wyniki badań dotyczące zarządzania interesariuszami w bankach działających w Polsce. Badania te stanowiły część szerszego projektu realizowanego we współpracy ze Związkiem Banków Polskich i poświęconego zarządzaniu reputacją.

Badaniami objęto 46 podmiotów, wykluczono z badań banki spółdzielcze – ze względu na ich odrębną specyfikę – i oddziały banków zagranicznych działających w Polsce. Badane banki, ze względu na swój udział w aktywach sektora i zajmowaną pozycję rynkową, wywierały największy wpływ na kształt i reputację sektora oraz ogólny poziom zaufania do banków. Wielkość udziału zbadanych banków<sup>53</sup> w całości populacji oraz ich zróżnicowanie pod względem takich cech jak liczba posiadanych placówek czy stopień powiązań kapitałowych z podmiotami zagranicznymi, pozwalają przyjąć założenie, że uzyskane wyniki odzwierciedlają główne tendencje występujące w całym sektorze (z wyjątkiem banków spółdzielczych).

Z badań wynika, że banki starają się identyfikować swoich interesariuszy. Wśród banków, które wzięły udział w badaniu, wszystkie zadeklarowały, że to robią. Różnice pojawiły się natomiast w odniesieniu do zakresu podmiotowego prowadzonych analiz – większość banków (58%) deklarowała, że stara się identyfikować wszystkich swoich interesariuszy, podczas gdy pozostałe (42%) ograniczały się jedynie do identyfikowania najistotniejszych grup interesariuszy. Analizy dotyczące interesariuszy nie były jednak prowadzone w sposób ciągły. Większość banków (73%) dokonywała ich okresowo. Szczegółowe wyniki przedstawia wykres 4.

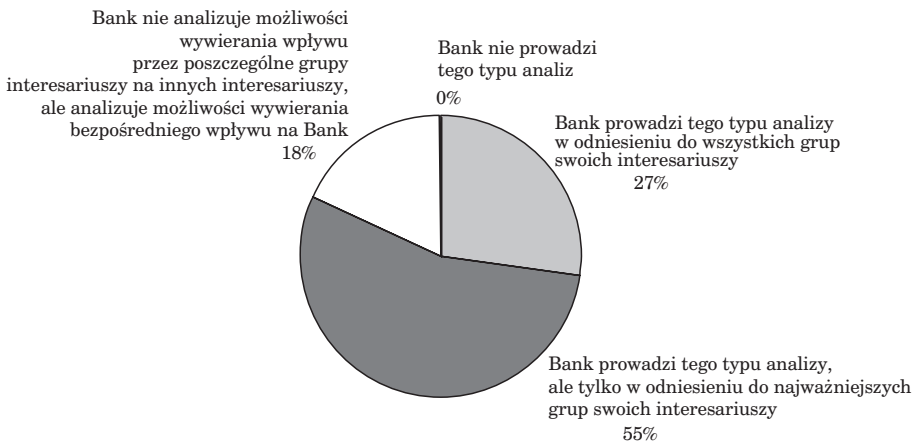
**Wykres 4. Częstotliwość prowadzonych w bankach analiz dotyczących interesariuszy**



<sup>53</sup> Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadu pocztowego, a *response rate* wyniósł 26%.

W dynamicznej sytuacji, wywołanej ostatnim kryzysem finansowym prowadzącym do zmian w poglądach, oczekiwaniach i postawach interesariuszy, dokonywanie analiz okresowo może być niewystarczające. Warunki utrzymującej się niestabilności wymagają stałego monitorowania zachodzących zmian, dającego możliwość szybkiego identyfikowania pojawiających się szans i zagrożeń oraz odpowiedniego reagowania na nie. Banki, aby zarządzać swoimi interesariuszami, muszą bowiem nie tylko wiedzieć, kim oni są, ale powinny również znać aktualne oczekiwania zgłaszane przez poszczególne grupy oraz przewidywać, jakie mogą być te oczekiwania w przyszłości. Oczekiwania interesariuszy z jednej strony kształtowane są przez bieżącą sytuację, z drugiej natomiast przez czynniki bardziej stabilne, takie jak system wartości danego interesariusza. Znajomość tych wartości i monitorowanie bieżących zmian pozwalają antycypować przyszłe oczekiwania, co ma kluczowe znaczenie dla skutecznego stosowania proaktywnego podejścia banku wobec danej grupy interesariuszy. Banki, rozumiejąc ten mechanizm, starają się poznać zarówno systemy wartości swoich interesariuszy, jak i wynikające z nich oczekiwania. Czyniły tak wszystkie banki, które wzięły udział w badaniach. Różnica między nimi polegała tylko na tym, że część banków (55%) starała się poznać wartości i wynikające z nich oczekiwania wszystkich grup swoich interesariuszy, podczas gdy pozostałe koncentrowały się na wartościach i oczekiwaniach jedynie głównych interesariuszy.

#### Wykres 5. Podejście banków do analizy siły wpływu interesariuszy



Odpowiadanie na oczekiwania różnych grup interesariuszy ma dla banków inne znaczenie. Wynika to z niejednakowej siły wpływu poszczególnych interesariuszy, co znajduje swoje odzwierciedlenie w przyznawaniu przez banki priorytetu oczekiwaniom jednych grup i marginalizowaniu innych. W celu określenia znaczenia po-

szczególnych interesariuszy banki analizowały możliwości wywierania przez nich wpływu na bank oraz na inne grupy. Tego typu analiz dokonywało ponad 80% badanych banków (por. wykres 5).

Większość banków prowadziła analizy jedynie w odniesieniu do głównych grup swoich interesariuszy, część natomiast ograniczała je tylko do możliwości wywierania wpływu przez interesariuszy na bank. Obydwa te podejścia rodzą pewne ryzyko. Liczne przykłady dowodzą, że dynamika relacji między interesariuszami a bankiem oraz między samymi interesariuszami może prowadzić do sytuacji, w której nawet grupy traktowane początkowo jako marginalne uzyskują duży wpływ na możliwości realizacji przez bank swoich celów. Zazwyczaj wpływ ten nie jest bezpośredni, a wynika ze zwiększonych okolicznościami możliwości oddziaływania tych grup na innych interesariuszy i mobilizowania ich poparcia.

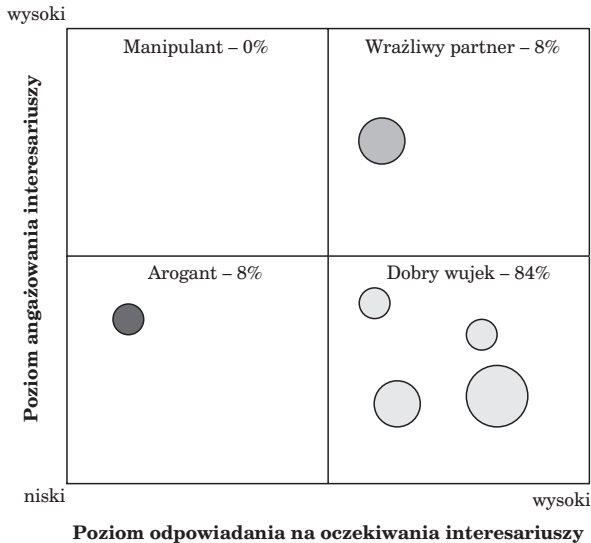
Prowadzone przez banki analizy, dotyczące systemów wartości interesariuszy oraz ich oczekiwań, a także możliwości wywierania wpływu, stanowią podstawę do tworzenia strategii postępowania wobec poszczególnych grup. Strategie takie miały wszystkie badane banki, chociaż większość z nich (64%) ograniczyła się do ich stworzenia tylko dla głównych grup interesariuszy.

W celu zbadania, jakie są rzeczywiste strategie banków wobec ich interesariuszy, posłużono się pytaniami opisującymi dwa wymiary tych strategii. Pozwoliło to na określenie dominującej strategii, jaką dany bank przyjmował w relacjach ze swoimi interesariuszami. Ze względu na to, że większość banków deklarowała posiadanie strategii jedynie w odniesieniu do głównych grup swoich interesariuszy, nie badano kwestii różnicowania strategii banku w zależności od segmentu interesariuszy. Wykres 6 obrazuje dominujące strategie badanych banków.

Dominującą strategią przyjmowaną przez banki w ich podejściu do interesariuszy była strategia „dobrego wujka”, charakteryzująca się dostosowywaniem działań do bieżących, a niekiedy również przyszłych, oczekiwań tych interesariuszy lub nawet wykraczaniem poza nie, przy jednoczesnym pozbawieniu interesariuszy udziału w podejmowaniu decyzji. W ramach grupy banków stosujących tę najbardziej popularną strategię, dało się wyodrębnić cztery ich segmenty, wykorzystujące nieco inne jej warianty, różniące się stopniem paternalizmu prowadzonej polityki. Wśród badanych banków podmioty stosujące pozostałe strategie znalazły się w zdecydowanej mniejszości. Biorąc pod uwagę, że w przypadku większości banków ich strategia odnosiła się do głównych grup interesariuszy, banki mogłyby zyskać, modyfikując swoje podejście w dwóch kierunkach. Z jednej strony poszerzając grono interesariuszy, pod kątem których tworzone są strategie zarządzania, i różnicując te strategie w zależności od grupy interesariuszy, tak jak to zaproponowano w ramach zintegrowanego modelu zarządzania interesariuszami. Z drugiej zaś, stosując w relacjach z najważniejszymi interesariuszami strategie bardziej partycypacyjne. Większe zaangażowanie tych interesariuszy w podejmowanie decyzji i zapewnianie im realnego wpływu na ich kształt ułatwia bowiem późniejsze mobilizowanie ich

poparcia dla działań stanowiących realizację wypracowanych wspólnie decyzji. Takie podejście sprzyja również budowaniu zaufania oraz ułatwia osiągnięcie stanu równowagi między sprzecznymi niekiedy interesami różnych grup interesariuszy, co jest podstawą polityki zrównoważonego rozwoju. Polityki, która jest bardzo użyteczna w tworzeniu reputacji banku.

**Wykres 6. Strategie postępowania banków wobec interesariuszy**



## POSUMOWANIE

Banki działające w Polsce doceniają rolę i znaczenie reputacji, starając się nią jak najlepiej zarządzać. Dotychczas czyniły to z dużym powodzeniem, co znajdowało odzwierciedlenie w rosnącym w poprzednim okresie zaufaniu do tych instytucji. Niestety, ostatni globalny kryzys finansowy zmienił sytuację – gwałtowne pogorszenie się reputacji całego światowego sektora finansowego i dramatyczny spadek zaufania do banków, jaki odnotowano w większości krajów wysoko rozwiniętych, wpłynęły negatywnie również na ocenę banków działających w Polsce. Nie odpowiadając za wywołanie kryzysu, muszą one ponosić związane z nim konsekwencje. Nowe warunki są dla banków trudnym wyzwaniem. Ochrona i odbudowa reputacji oraz odzyskanie utraconego zaufania będą stanowiły najważniejsze zadania. Ich realizacja będzie wymagać dalszego doskonalenia zarządzania reputacją i podejmowania w tej sferze działań, których banki dotychczas nie prowadziły lub podejmowały jedynie w niewielkim zakresie.

Jednym z obszarów silnie wpływających na reputację banków są ich relacje z interesariuszami. Zarządzanie tymi relacjami stanowi istotny element kształtowania reputacji i umacniania zaufania do banku. Identyfikowanie poszczególnych grup interesariuszy, stałe monitorowanie zmian w ich oczekiwaniach, tworzenie i wdrażanie strategii określających podejście banku do jego interesariuszy, to działania jakie powinien podejmować każdy bank. Przedstawione wyniki badań wskazują na to, że większość banków takie działania prowadzi, a także na istnienie obszarów kryjących w sobie niewykorzystany potencjał. Występowanie takich obszarów daje pole do wprowadzania nowych rozwiązań, których celem powinno być integrowanie głównych grup interesariuszy wokół banku.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami nastawione na odbudowę reputacji i zaufania do banków ma jeszcze jeden ważny aspekt. W warunkach niestabilności utrzymanie reputacji banków jako instytucji zaufania publicznego ma duże znaczenie nie tylko dla nich samych, ale także dla bezpieczeństwa całego systemu finansowego. Banki są bowiem jego ważnym i w Polsce nadal wiarygodnym elementem<sup>54</sup>.

## Bibliografia

*The 10th Annual RQ: Reputations of the 60 Most Visible Companies. A Survey of the U.S. General Public*, Harris Interactive, December 2008–February 2009.

*The 11th Annual RQ: Ahead of what's next. A Survey of the U.S. General Public*, Harris Interactive, December 2009–February 2010.

Adamska A., Dąbrowski T.J., *Zarządzanie ryzykiem reputacji w banku*, „Finanse” (w druku).

Andersen P.H., Sørensen H.B., *Reputational Information: Its Role in Inter-organizational Collaboration*, „Corporate Reputation Review” 1999, Vol. 2, No. 3.

Antunovich P., Laster D.S., *Do Investors Mistake a Good Company for a Good Investment?*, Federal Reserve Bank of New York, Staff Reports No. 60, 1999; B. Brown, *Do Stock Market Investors Reward Companies with Reputations for Social Performance?*, „Corporate Reputation Review” 1998, Vol. 1, No. 3.

Arnstein S.R., *A Ladder of Citizen Participation*, „American Institute of Planners Journal”, 1969, Vol. 35, No. 4.

Balmer J.M.T., *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, „Journal of Marketing Management” 1998, Vol. 14, No. 8.

Brown T.J., Dacin P.A., *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, No. 1.

<sup>54</sup> Zgodnie z wynikami badania *Diagnoza Społeczna 2009* odsetek Polaków deklarujących zaufanie do banków zmniejszył się w 2009 r. o 17% w stosunku do 2007 r. W tym samym okresie, odsetek Polaków deklarujących zaufanie do funduszy emerytalnych spadł o 33%, a do funduszy inwestycyjnych aż o 46%.

Carroll A.B., Buchholtz A.K, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003, s. 78.

Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1.

Czapiński J., Panek. T. (red.) (2009), *Diagnoza społeczna 2009*, www.diagnoza.com [data pobrania: 12 września 2009].

Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer, Kraków 2010.

Dąbrowski T.J., *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 9/2009.

Deephouse D.L., Ourso E.J., *The Effect of Financial and Media Reputations on Performance*, [w:] *Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, No. 1–2.

Dollinger M., Saxton T., Golden P., *The effect of reputation on the decision to joint venture*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 18, No. 2.

Dowling G., *Creating better corporate reputations. An Australian perspective*, [w:] *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, edited by T.C. Melewar, Routledge, London and New York 2008.

Dowling G.R., *Managing your corporate images*, „**Industrial Marketing Management**” 15/1986.

Dowling G.R., *How Good Corporate Reputations Create Corporate Value*, „Corporate Reputation Review” 2006, Vol. 9, No. 2.

Dunbar R.L.M., Schwalbach J., *Corporate Reputation and Performance in Germany*, „Corporate Reputation Review” 2000, Vol. 3, No. 2.

Einwiller S., Will M., *Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study*, „Corporate Communications: An International Journal” 2002, Vol. 7, No. 2.

Fombrun C.J., Van Riel C.B.M., *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputation*, Financial Times Prentice Hall, Nowy York 2004, s. 33.

Fombrun C.J., Shanley M., *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, „Academy of Management Journal” 1990, Vol. 33, No. 2.

C. J. Fombrun, V.P. Rindova, *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*, New York University, Stern School of Business, Working Paper, 1996

Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholders approach*, Pitman, Boston 1984.

Friedman A.L., Miles S., *Stakeholders: theory and practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.

Goldberg M.E., Hartwick J., *The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertiser Claims on Advertising Effectiveness*, „Journal of Consumer Research” 1990, Vol. 17, No. 9.

Gray E.R., Balmer J.M.T., *Managing corporate image and corporate reputation*, „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, No. 5.

Hart S.L., Sharma S., *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, No. 1.

Herbig P., Milewicz J., *To be or not to be ... credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms*, „Marketing Intelligence & Planning” 1995, Vol. 13, No. 6.

Jawahar I.M., McLaughlin G.L., *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 3.

Jones G.H., Jones B.H., Little P., *Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis*, „Corporate Reputation Review” 2000, Vol. 3, No. 1.

Marcinkowska M., *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją B. Dobiegały-Korony i A. Hermana, Difin, Warszawa 2006.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4.

Neville B.A., Bell S.J., Mengüç B., *Corporate reputation, stakeholders and the social performance - financial performance relationship*, „European Journal of Marketing” 2005, Vol. 39, No. 9/10.

Pfarrer M.D., Pollock T.G., Rindova V.P., *Does noblesse oblige? The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions*, Referat wygłoszony w trakcie The Duke Strategy Conference, Durham, April 2008.

Pruzan P., *Corporate Reputation: Image and Identity*, „Corporate Reputation Review” 2001, Vol. 4, No. 1.

*Return on reputation. Corporate reputation watch, 2006*, Raport przygotowany przez Hill & Knowlton na podstawie badań przeprowadzonych przez MORI.

Roberts P.W., Dowling G.R., *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 12.

Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, No. 2.

Saxton M.K., *Where do Reputations Come From?*, „Corporate Reputation Review” 1998, Vol. 1, No. 4.

Srivastava R.A., McInish T.H., Wood R.A., Capraro A.J., *The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets*, [w:] Part IV: *How Do Reputations Affect Corporate Performance?* „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, No. 1-2.

Śmiłowski E., *W kryzysie zaufania*, „Bank” 4/2009, [http://www.pentor.pl/57646.xml?doc\\_id=11278](http://www.pentor.pl/57646.xml?doc_id=11278) [data pobrania: 7 maja 2010].

S. Waddock, *The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility Audits*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, No. 3.

Wartick S.L., *The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation*, „Business and Society” 1992, Vol. 31, No. 1.

Weigelt K., Camerer C., *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, No. 5.

Weiss A.M., Anderson E., MacInnis D.J., *Reputation management as a motivation for sale structure decisions*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, No. 4.

Womack K.L., *Do Brokerage Analysts' Recommendations Have Investment Value*, „Journal of Finance” 1996, Vol. 51, No. 1.

Yoon E., Guffey H.G., Kijewski V., **The effects of information and company reputation** on intentions to buy a business service, „Journal of Business Research” 1993, Vol. 27, No. 3.