

dr Agata Adamska

Szkoła Główna Handlowa

dr Tomasz Dąbrowski

Szkoła Główna Handlowa

Zarządzanie ryzykiem reputacji w banku

Zarządzanie ryzykiem stanowi immanentny element działalności każdego banku. Banki koncentrując się na zarządzaniu ryzykiem rynkowym, ryzykiem kredytowym itd. nie wypracowały dotąd systemowego podejścia do ryzyka reputacji. Tymczasem już w 2005 roku, w raporcie Economist Intelligence Unite ryzyko reputacji uznane zostało za największe ryzyko, z jakim stykają się współczesne przedsiębiorstwa (Vallens 2008). Sektor finansowy należy zaś do tych sektorów, w których reputacja ma szczególnie duże znaczenie.

Wydarzenia ostatnich lat, w tym zwłaszcza rola działań banków w wywołaniu kryzysu finansowego, wpłynęły bardzo negatywnie na reputację sektora¹. Z badań Reputation Quotient (Raport RQ 2009) przeprowadzonych na przełomie 2008 i 2009 roku wynika, że pozytywną opinię na temat reputacji sektora usług finansowych miało zaledwie 11% Amerykanów. Ocena sektora zrównała się tym samym z oceną sektora tytoniowego, zajmującego tradycyjnie w rankingach reputacji, ostatnie miejsce. Wśród dziesięciu przedsiębiorstw, w przypadku których odnotowano największy odsetek respondentów uznających, że reputacja danego podmiotu pogorszyła się w stosunku do roku poprzedniego, znalazło się sześć instytucji finansowych, w tym pięć banków. Przetawione wyniki są tym bardziej wymow-

¹ Obecnie toczy się ożywiona dyskusja na temat czynników, które doprowadziły do kryzysu. Wskazuje się w niej na jego głębsze przyczyny, takie jak nierównowaga strukturalna w globalnej gospodarce, błędy w polityce pieniężnej FED czy nieracjonalność inwestorów. Tym niemniej w szerokim odbiorze społecznym głównym negatywnym bohaterem odpowiedzialnym za kryzys pozostają banki bądź nieco szerzej, firmy z sektora usług finansowych. Więcej na temat roli, jaka odegrały banki w doprowadzeniu do kryzysu finansowego, zobacz Sławiński (2009).

ne, że jednocześnie blisko dziewięciu na dziesięciu Amerykanów uznało reputację amerykańskich przedsiębiorstw za „niedobłą” lub „okropną”.

Pogorszenie się reputacji instytucji finansowych i całego sektora finansowego znalazło swoje odzwierciedlenie w spadku zaufania do przedsiębiorstw z tego sektora. Wśród dziesięciu przedsiębiorstw, którym Amerykanie zdecydowanie nie ufają, znalazło się aż pięć instytucji finansowych, w tym cztery banki. Deklarowany niski poziom zaufania do instytucji finansowych zbiegł się w czasie z generalnym spadkiem zaufania do biznesu – w 2009 roku odsetek Amerykanów ufających przedsiębiorstwom mniej, niż rok wcześniej, wyniósł 77% (Edelman Trust Barometer 2009). W sytuacji takiego spadku zaufania uplasowanie się czterech wiodących banków wśród przedsiębiorstw, którym mieszkańcy Stanów Zjednoczonych zdecydowanie nie ufają oznacza poważny kryzys wiarygodności tych instytucji.

Oslabienie reputacji sektora finansowego nastąpiło nie tylko w USA. Spadek zaufania do funkcjonujących w ramach tego sektora przedsiębiorstw odnotowano także w innych krajach, w tym w Polsce. Z badań *Diagnoza Społeczna 2009* wynika, że odsetek Polaków ufających bankom zmniejszył się w 2009 roku w porównaniu do roku 2007 o niemal 10 punktów proc. (*Diagnoza Społeczna 2009*).

Pogorszenie się reputacji całego sektora i generalny spadek zaufania do banków stawia te instytucje, cieszące się dotąd statusem instytucji zaufania publicznego, w trudnej sytuacji. Wskazuje też, że dotychczasowe podejście banków do zarządzania reputacją i zarządzania ryzykiem reputacji nie sprawdziło się. Rodzi to konieczność wypracowania nowego paradygmatu w tym zakresie.

1. Ryzyko i reputacja

Zarówno ryzyko, jak i reputacja, są pojęciami złożonymi i wielowymiarowymi. Żadne z nich nie zostało dotąd w sposób jednoznaczny i powszechnie akceptowany zdefiniowane.

Ryzyko często utożsamiane bywa z zagrożeniem poniesienia straty, bądź uszczerbku (Kendall 2000, s.XV) lub możliwością urzeczywistnienia się zdarzenia niepożądanego wraz z jego negatywnymi konsekwencjami (Rowe 1977, s. 24). W tym ujęciu ryzyko wiąże się z wystąpieniem odchylenia od oczekiwanych rezultatów, które ma charakter niekorzystny. Takie podejście do ryzyka określane jest jako koncepcja negatywna. Zgodnie z nią ryzyko stanowi niebezpieczeństwo powstania szkody i należy się przed nim zabezpieczyć. W innym ujęciu ryzyko traktowane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia odchylenia faktycznego wyniku podejmowanej decyzji o wyniku planowanego. Odchylenie to może mieć charakter pozytywny, bądź negatywny (Buschgen 1997, s. 190). Ryzyko zatem nie wiązałoby się jedy-

nie z zagrożeniem, ale stanowiłoby również szansę. Takie podejście określa się mianem koncepcji neutralnej ryzyka (Jajuga 2006, s. 179). Jak zauważa Adamska (2009, s. 12) „dla zwolenników koncepcji negatywnej celem zarządzania ekspozycją na ryzyko jest wyłącznie jej minimalizacja, a przez to eliminowanie potencjalnych strat. W sytuacji przyjęcia koncepcji neutralnej natomiast, celem zarządzania ekspozycją na ryzyko jest zarówno minimalizacja zagrożeń, jak i maksymalizacja korzyści, które może nieść dla przedsiębiorstwa ryzyko”.

Ryzyko reputacji postrzegane jest na ogół w kontekście zagrożeń, co znajduje swoje odzwierciedlenie choćby w jego określaniu jako ryzyka utraty reputacji (Lajoie 2004). Jednak niektórzy autorzy definiują je w sposób mieszczący się w ramach neutralnej koncepcji ryzyka jako wachlarz możliwych korzyści i strat dotyczących kapitału reputacji danej firmy (Fombrun et al. 2000). Takie podejście lokowałoby ryzyko reputacji w szerszej perspektywie zarządzania reputacją w przedsiębiorstwie.

Podobnie jak ryzyko, również reputacja jest, o czym już wspomiano, trudna do zdefiniowania. Obecne w literaturze definicje, których szeroki przegląd można znaleźć u Bennetta i Kottasz (2000), Gotsiego i Wilsona (2001) oraz Barnetta et al. (2006) pozwalają jednak na wyodrębnienie jej cech charakterystycznych. Reputacja definiowana jest jako zbiór cech przypisywanych przedsiębiorstwu na podstawie jego przeszłych działań (Weigelt i Camerer 1988) lub ocena tych cech (Gray i Balmer 1998; Fombrun i Shanley 1990) dokonywana przez interesariuszy (Neville et al. 2005). Podstawą osądu interesariuszy jest postrzeganie zdolności przedsiębiorstwa do sprostania ich oczekiwaniom i żądaniom (Wartick 1992; Waddock 2000). Reputacja jest kształtowana przez dotychczasowe spójne działania (Herbig i Milewicz 1995) i odzwierciedla historię przedsiębiorstwa (Yoon et al. 1993). Ponadto reputacja „mierzy względną pozycję przedsiębiorstwa zarówno wewnątrz, w ocenie pracowników, jak i na zewnątrz w obydwu jego środowiskach – konkurencyjnym i instytucjonalnym” (Fombrun i Rindova 1996). Można ją zatem określić, jako opierającą się na dotychczasowych spójnych działaniach przedsiębiorstwa, podzielana przez różne grupy interesariuszy, stabilną ocenę dotyczącą jego zdolności i gotowości do sprostania ich oczekiwaniom oraz dostarczania im wartości. Reputacja ma charakter względny i odzwierciedla postrzegany przez interesariuszy status przedsiębiorstwa (Dąbrowski 2009). W takim ujęciu ryzyko reputacji oznaczałoby możliwość zmiany oceny interesariuszy dotyczącej tego na ile przedsiębiorstwo jest zdolne, bądź gotowe, sprostać ich oczekiwaniom i dostarczać im wartości. Znajdowałoby to odzwierciedlenie w pogorszeniu się lub prawie postrzeganego statusu przedsiębiorstwa i miało wpływ na kształtowanie się wartości zakumulowanego przez nie kapitału reputacji.

2. Specyficzny charakter ryzyka reputacji

Ryzyko reputacji różni się od innych rodzajów ryzyka. Nie jest związane z żadnym pojedynczym obszarem funkcjonalnym w przedsiębiorstwie – przenika wszystkie obszary i każdy aspekt jego działań. Przedmiotem oceny różnych grup interesariuszy są zachowania rynkowe przedsiębiorstwa, jego sytuacja finansowa, stosunek do pracowników i społeczności, wpływ na środowisko naturalne itd. Pogorszenie się oceny w którejkolwiek z powyższych sfer prowadzi do pogorszenia się reputacji. Ryzyko reputacji ma charakter totalny również w tym sensie, że podlega mu przedsiębiorstwo jako całość, a pojawienie się szkody w postaci utraty reputacji może doprowadzić nawet do jego upadku. Znaczenie ryzyka reputacji związane jest jednak nie tylko z dużą wartością potencjalnej straty, ale również z rosnącym prawdopodobieństwem jej wystąpienia. Wynika ono ze zmian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, obejmujących wzrost oczekiwań interesariuszy dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, wspomniany już spadek zaufania do przedsiębiorstw i ich liderów, zwiększające się zainteresowanie biznesem ze strony poszukujących sensacji mediów (Larkin 2003) a także rosnącą aktywność organizacji pozarządowych i rozwój technologii przyspieszający obieg informacji (Neef 2003). Zmiany te prowadzą do zwiększenia się skali zagrożeń reputacji.

Ryzyko reputacji nie może być transferowane. Przedsiębiorstwo może starać się – poprzez wdrożenie odpowiednich rozwiązań – całkowicie uniknąć tego ryzyka lub przynajmniej zredukować prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń godzących w reputację. W odniesieniu do niektórych działań mających związek z reputacją przedsiębiorstwo może też zdecydować się na podejmowanie ryzyka, akceptując je w sytuacji gdy prawdopodobieństwo pozytywnego wpływu tych działań na reputację jest większe niż możliwość ich wpływu negatywnego.

Przedstawiona specyfika ryzyka reputacji sprawia, że wymaga ono postawy aktywnej lub proaktywnej czyli przewidywania ryzyka i przeciwdziałania jego negatywnym skutkom oraz kształtowania wewnątrz organizacji świadomości ponoszenia przez wszystkich pracowników odpowiedzialności za to ryzyko. W praktyce niestety często można spotkać się z podejściem pasywnym bądź reaktywnym, zakładającym że ryzykiem reputacji nie da się zarządzać (postawa pasywna), lub przejawiającym się w reagowaniu na ryzyko dopiero w momencie ujawnienia się negatywnych skutków zdarzeń (postawa reaktywna). Tymczasem kluczem do stworzenia skutecznej strategii zarządzania reputacją jest skoncentrowanie się nie na minimalizowaniu negatywnych skutków urzeczywistnienia się tego ryzyka, ale na ograniczeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia². Ogólny schemat takiej strategii, obrazujący główne obszary działań, przedstawiono na rysunku 1.

² Do sformułowania takiego poglądu skłania nie tylko utrata reputacji przez sektor bankowy w wyniku obecnego kryzysu finansowego, ale również analiza wcześniejszych przy-

Rysunek 1
Ogólny schemat strategii zarządzania ryzykiem reputacji

		Minimalizacja prawdopodobieństwa	Minimalizacja skutków
Działania ukierunkowane głównie	do wewnątrz	Kształtowanie etycznej kultury organizacji	Przygotowanie i realizacja planów dotyczących postępowania w sytuacjach kryzysowych
	na zewnątrz	Kształtowanie relacji z interesariuszami	

Źródło: opracowanie własne

Dominujący dotychczas paradygmat zarządzania ryzykiem reputacji w bankach mieści się w polu „przygotowanie i realizacja planów dotyczących postępowania w sytuacjach kryzysowych”. Na ten element kładziono główny nacisk i na nim koncentrowano uwagę. Jak wynika z przedstawionych na wstępie badań, to podejście nie sprawdziło się. Banki powinny zatem przyjąć bardziej aktywną postawę wobec ekspozycji na ryzyko reputacji (niektóre z nich zaczęły już to robić) i dążyć do kształtowania etycznej, opartej na wartościach, kultury organizacji oraz odpowiednio zarządzać swoimi relacjami z interesariuszami.

3. Kształtowanie etycznej kultury organizacji

W latach 90. XX wieku i na początku wieku XXI wzrosło zainteresowanie rolą, jaką mają do odegrania przedsiębiorstwa w życiu społecznym oraz fundamentalnymi wartościami kształtującymi ich kulturę i zachowania a także etyką w działaniach przedsiębiorstw. Źródła tego zainteresowania miały zróżnicowany charakter. Z jednej strony wynikało ono z wcześniejszego rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (McGuire 1963; Manne i Wallich 1972; Steiner 1975; Davis i Blomstrom 1975; Hay, Gray i Gates 1976; Carroll 1979; Wartick i Cochran 1985, Wood 1991) oraz badań nad zachowaniami organizacyjnymi, w tym nad tożsamością organizacji (Albert i Whetten 1985; Dutton i Dukerich 1991; Fiol 1991) i znaczeniem ugruntowanych w organizacji wartości dla jej długofalowego sukcesu (Collins i Porras 1994), z drugiej zaś było efektem wprowadzonych w niektórych krajach rozwiązań legislacyjnych.

W ramach nurtu społecznej odpowiedzialności biznesu podkreślano, że zobowiązania przedsiębiorstw wykraczają poza sferę ekonomiczną. Carroll (1979) zidentyfikował cztery obszary zobowiązań. Pierwszym z nich są

padków urzeczywistnienia się ryzyka reputacji w różnych przedsiębiorstwach. Interesującą analizę przykładów z sektora finansowego znaleźć można w Masiukiewicz (red. 2009).

zobowiązania ekonomiczne związane z rolą przedsiębiorstwa jako organizacji powołanej do realizowania celów gospodarczych. Drugim są zobowiązania prawne, wynikające ze społecznego oczekiwania, że swoje cele ekonomiczne przedsiębiorstwo będzie realizowało działając w ramach obowiązującego prawa. Trzeci obszar to zobowiązania etyczne – dotyczy on podzielenia norm i wartości obowiązujących w danym społeczeństwie i przestrzegania ich nawet wtedy, gdy nie są one usankcjonowane przepisami. Ostatni, czwarty obszar obejmuje zobowiązania dyskrejonalne, związane z dodatkowymi działaniami przedsiębiorstwa na rzecz społeczeństwa, które z założenia są dobrowolne i wykraczają poza to, co wynika z przestrzegania obowiązujących w danym społeczeństwie norm i wartości. Działania te stanowią wkład przedsiębiorstwa w rozwiązywanie problemów społecznych i poprawę warunków życia.

Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu uwrażliwił przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w społecznych oczekiwaniach i wpłynął na zwiększenie się popularności podejścia do zarządzania opartego na wartościach³. Przyczynił się także do silniejszego akcentowania znaczenia etyki w zachowaniach przedsiębiorstw. Badania nad tożsamością i wartościami organizacji dowiodły z kolei, jak istotne są wartości, na których oparta jest kultura organizacji i jak duże znaczenie ma umiejętność ich umacniania, doprowadzenie do tego, by organizacja na co dzień „żyła” tymi wartościami.

Duży wpływ na wzrost zainteresowania kwestiami etycznymi w przedsiębiorstwach, zwłaszcza amerykańskich, miały także zmiany legislacyjne. W 1991 roku amerykański Kongres uchwalił Federalne Wytyczne Orzecznictwa (*Federal Sentencing Guidelines for Organization*). Przewidywały one współodpowiedzialność przedsiębiorstw za nadużycia popełnione przez ich zarządy i pracowników, stwarzając jednocześnie możliwość ograniczenia tej odpowiedzialności w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo wykaże, że próbowało zapobiegać nadużyciom wdrażając program etyczny zgodny z określonymi w Wytycznych zasadami. Regulacja ta doprowadziła do masowego wprowadzania programów etycznych, które jednak ze względu na swój, często fasadowy, charakter okazały się mało skuteczne w zapobieganiu nadużyciom i ochronie reputacji przedsiębiorstw. Potwierdziły to badania przeprowadzone przez Treviño et al. (1999) Wynika z nich, że najskuteczniejsze są programy etyczne wbudowane w kulturę organizacji i zmierzające do oparcia jej działań na wartościach podzielanych przez większość członków. Uzupełnieniem takiego podejścia może być system sankcji za

³ Wzrost społecznych oczekiwań wobec roli przedsiębiorstw we współczesnym świecie potwierdzają wyniki licznych badań. Znajduje on również odzwierciedlenie w zwiększaniu się grupy etycznych konsumentów i etycznych inwestorów. Przedsiębiorstwa, w tym również banki, nie pozostają obojętne wobec zachodzących zmian. Dostosowują się do nich, deklarując wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu oraz modyfikując swoją ofertę rynkową. Interesujące przykłady odpowiadania przez banki na potrzeby etycznych klientów znaleźć można w Dziawgo (1998 i 2003).

nieprzestrzeganie przyjętych norm. Badania wykazały ponadto, że kształtowaniu etycznej kultury przedsiębiorstwa sprzyjają:

- przywództwo dające przykład etycznej postawy,
- uczciwe traktowanie wszystkich pracowników,
- otwarte dyskutowanie problemów etycznych i uwzględnianie kwestii etycznych w codziennych decyzjach,
- nagradzanie etycznych zachowań.

Treviño et al. zwracają ponadto uwagę, że realizacja w przedsiębiorstwie programu etycznego jest procesem ciągłym i nie kończy się w momencie wdrożenia programu.

Podobne spojrzenie na kształtowanie etycznej kultury przedsiębiorstwa i budowę programów etycznych można znaleźć w zaleceniach sformułowanych przez Business for Social Responsibility (Fombrun i Foss 2004). Zgodnie z nimi tworzenie efektywnych programów etycznych wymaga widocznego zaangażowania managementu przedsiębiorstwa, poczynając od najwyższych a kończąc na najniższych jego szczeblach. Program taki należy oprzeć na wartościach poprzez:

- identyfikowanie, utrwalanie, bądź odnowienie wartości przedsiębiorstwa,
- włączenie kwestii etycznych w sformułowaną misję i wizję organizacji,
- zachęcanie pracowników do podejmowania niezależnych wyborów etycznych,
- włączanie do programu nowych kwestii etycznych, gdy pojawią się one w przedsiębiorstwie,
- włączanie etyki do wszystkich aspektów komunikacji korporacyjnej,
- łączenie etyki z innymi obszarami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Wdrożenie programu wymaga zapewnienia wsparcia organizacyjnego i przeznaczenia odpowiednich środków umożliwiających jego realizację. Działania wspierające obejmują:

- sformułowanie kodeksu etycznego lub kodeksu postępowania w biznesie,
- przygotowanie przez radę dyrektorów wytycznych w kwestiach etyki,
- zapewnienie środków finansowych i personelu niezbędnych do realizacji programu,
- zapewnienie ciągłego procesu szkoleń dotyczących kwestii etycznych,
- stworzenie etycznej „gorącej linii” dla pracowników,
- stworzenie mechanizmu ochrony whistleblowerów,
- konsekwentne nagradzanie zachowań etycznych i karanie zachowań nieetycznych,
- wprowadzenie audytu etycznego i regularna ocena funkcjonowania programu.

Przykładem banku z powodzeniem realizującego swój program etyczny oparty na wartościach zakorzenionych w kulturze przedsiębiorstwa jest brytyjski Co-operative Bank (Harvey 1995). W 1992 roku po przeprowadzeniu badań wśród różnych grup swoich interesariuszy bank sformułował

politykę w zakresie etyki. W jej ramach określono dziedziny, w które nie będą angażowane środki banku i jego klientów oraz te, które bank będzie wspierał. Opracowano także zasady dotyczące selekcji klientów i partnerów biznesowych oraz procedury zapewniające realizację przyjętej polityki⁴. Procedury te obejmowały m.in. przegląd dotychczasowych klientów i weryfikację nowych tak, aby z portfela klientów wyeliminować tych, których zakres działania pozostawał w sprzeczności z polityką etyczną banku. Badania przeprowadzone wśród menedżerów banku wykazały (Kitson 1996), że jego polityka etyczna jest realizowana w ich codziennych działaniach. Menedżerowie ci, nie tylko odwoływali się do spisanych w niej zasad, ale również wyrażali przekonanie o potrzebie przestrzegania ducha tej polityki, tak jak jest on przez nich pojmowany.

W 2009 roku bank dokonał przeglądu swojej polityki etycznej, modyfikując niektóre jej obszary, zachowując jednak niezmienny zestaw wartości, na których polityka ta się opierała. Bank, podobnie jak inne instytucje sektora finansowego w Wielkiej Brytanii, boleśnie odczuł zaburzenia na światowych rynkach finansowych. Jednak, zarówno skala jego strat, jak i stopień utraty reputacji były na tle całego sektora relatywnie niewielkie i nie zagrażały jego dalszemu istnieniu.

W przypadku Co-operative Banku udało się skutecznie wdrożyć program etyczny i umocnić etyczną kulturę przedsiębiorstwa, ponieważ spełnione zostały cztery podstawowe warunki (Thornbury 2003) – wartości, na których oparto program:

- były podzielane przez członków organizacji,
- odzwierciedlały to, w co rzeczywiście oni wierzyli,
- były obecne w codziennych działaniach pracowników,
- zostały w pełni zintegrowane ze strategią przedsiębiorstwa, zachodzącymi w nim procesami oraz podejmowanymi decyzjami.

Jednak, jak pokazują liczne przykłady, wdrażanie polityki w zakresie etyki nie zawsze kończy się sukcesem. Wystarczy wspomnieć choćby amerykański bank Merryll Lynch, o którym podczas badań jeden z respondentów powiedział „według mnie, Merryll Lynch pod względem etycznym znajduje się na równi z Las Vegas i Mafią” (Alsop 2004). Wśród najczęstszych przyczyn niepowodzeń Neef (2003 s. 100) wymienia:

- istniejące wśród pracowników przekonanie, że podejście przedsiębiorstwa do przestrzegania głośzonych zasad etycznych jest relatywne, zależne od bilansu potencjalnych korzyści, jakie może przynieść zachowanie sprzeczne z tymi zasadami,

⁴ Polityka uzależniania dostępności środków na finansowanie przedsięwzięć gospodarczych od stosowania przez kredytobiorcę standardów w zakresie zarządzania środowiskowego i etycznego stała się z czasem udziałem również innych banków. W 2003 roku dziesięć ówczesnych największych banków z siedmiu państw przyjęło dobrowolnie zasady tzw. *The Equator Principles*, dotyczące bardziej wszechstronnej (obejmującej kwestie środowiskowe i etyczne) oceny kredytobiorców. Więcej na ten temat zobacz Gasparski et al. (2004).

- sprawianie przez zarządzających wrażenia, że ich poparcie dla etycznych zachowań jest jedynie werbalne,
- ograniczanie zapisów w deklaracji wartości i kodeksie postępowania przedsiębiorstwa jedynie do kwestii jednoznacznych etycznie,
- traktowanie zobowiązania do przestrzegania zasad etycznych jedynie jako części formalnych obowiązków pracownika, co tworzy wrażenie, że istnienie tych zasad jest niczym więcej, jak wynikiem wymogów prawnych,
- istnienie przekonania, że ujawnianie potencjalnych problemów jest odbierane jako demonstracja braku lojalności wobec zarządzających lub braku oddania sukcesowi przedsiębiorstwa.

Programy etyczne i polityka etyczna pomagają kształtować kulturę i zachowania etyczne przedsiębiorstwa. W efekcie zmniejsza się prawdopodobieństwo podejmowania przez nie i jego pracowników działań, które mogłyby zostać uznane przez interesariuszy za nieetyczne. Silna obecność elementów etycznych w kulturze przedsiębiorstwa oznacza również, że wykracza ono w swoich działaniach poza obszar zobowiązań ekonomicznych i prawnych, realizując zobowiązania etyczne, a często również dyskrecjonalne. W ten sposób lepiej dopasowuje się do zmieniających się wartości i norm, kształtujących nowe, większe oczekiwania wobec roli przedsiębiorstw w życiu społecznym. Przestrzeganie norm i wartości stanowi źródło legitymizacji przedsiębiorstwa, która jest warunkiem niezbędnym dobrej reputacji. Reputacja ta tworzy rezerwuar zaufania, z którego przedsiębiorstwo może czerpać w sytuacjach kryzysowych. Mniejsze prawdopodobieństwo działań nieetycznych ze strony przedsiębiorstwa i jego pracowników oraz posiadanie rezerwuaru zaufania prowadzą do ograniczenia ryzyka reputacji.

4. Kształtowanie relacji z interesariuszami

Kształtowanie relacji z interesariuszami stanowi drugi, obok budowania etycznej kultury przedsiębiorstwa, obszar strategii zarządzania ryzykiem reputacji. Punktem wyjścia kształtowania relacji 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 organizacja wpływa, realizując swoje cele (Freeman 1984, s.46) bądź określone w węższy sposób, jako podmioty mające jakiś interes związany z działaniami organizacji (Savage et al. 1991) i pozostające z nią w jakiejś relacji (Clarkson 1995; Thompson et al. 1991). W zależności od przyjętego podejścia przedsiębiorstwo będzie włączało do grona swoich interesariuszy lub wykluczało z niego inne podmioty.

Zarządzanie interesariuszami wymaga odpowiedzi na pięć kluczowych pytań (Carroll i Buchholtz 2003, s. 78):

- kim są nasi interesariusze?
- jakie są stawki naszych interesariuszy?
- jakie szanse i zagrożenia stwarzają nasi interesariusze dla przedsiębiorstwa?
- jakiego rodzaju odpowiedzialność (ekonomiczną, prawną, etyczną czy filantropijną) ponosi nasze przedsiębiorstwo wobec swoich interesariuszy?
- jakie strategie lub działania powinno realizować przedsiębiorstwo, aby najlepiej sprostać wyzwaniom i szansom stwarzanym przez interesariuszy?

Odpowiedzi na te pytania pozwalają identyfikować interesariuszy, określać ich oczekiwania względem przedsiębiorstwa, i działania, jakie mogą w związku z nimi podjąć, planować sposób postępowania przedsiębiorstwa wobec nich. Takie podejście umożliwia również wybór właściwego poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwiązywanie problemów rodzących się w jego relacjach z interesariuszami. Różnicując to zaangażowanie w zależności od interesariusza, charakteru problemów i jego związku z wartościami istotnymi dla przedsiębiorstwa, może ono optymalnie alokować zasoby, dążąc do ograniczenia ryzyka reputacji.

Interesariusze przedsiębiorstwa nie są 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 ryzyko reputacji. Dlatego zarządzając interesariuszami dokonuje się ich podziału w oparciu o mniej lub bardziej złożony zestaw kryteriów. Najprostszy podział obejmuje wyodrębnienie interesariuszy głównych (*primary stakeholders*) i drugorzędnych (*secondary stakeholders*) (Clarkson 1995), lub interesariuszy centralnych (*core stakeholders*) i peryferyjnych (*peripheral stakeholders, fringe stakeholders*) (Hart i Sharma 2004). Bardziej złożona segmentacja może prowadzić do podziału na interesariuszy popierających (*supportive*), niepopierających (*nonsupportive*), ryzykownych (*mixed blessing*) i marginalnych (*marginal*) (Savage et al. 1991) lub interesariuszy uśpionych (*dormant*), dyskrecjonalnych (*discretionary*), wymagających (*demanding*), dominujących (*dominant*), zależnych (*dependent*), niebezpiecznych (*dangerous*) i władczych (*definitive*) (Mitchell et al. 1997). Szczególnie użyteczna może być ta ostatnia klasyfikacja, jako oparta na najszerszym zestawie kryteriów.

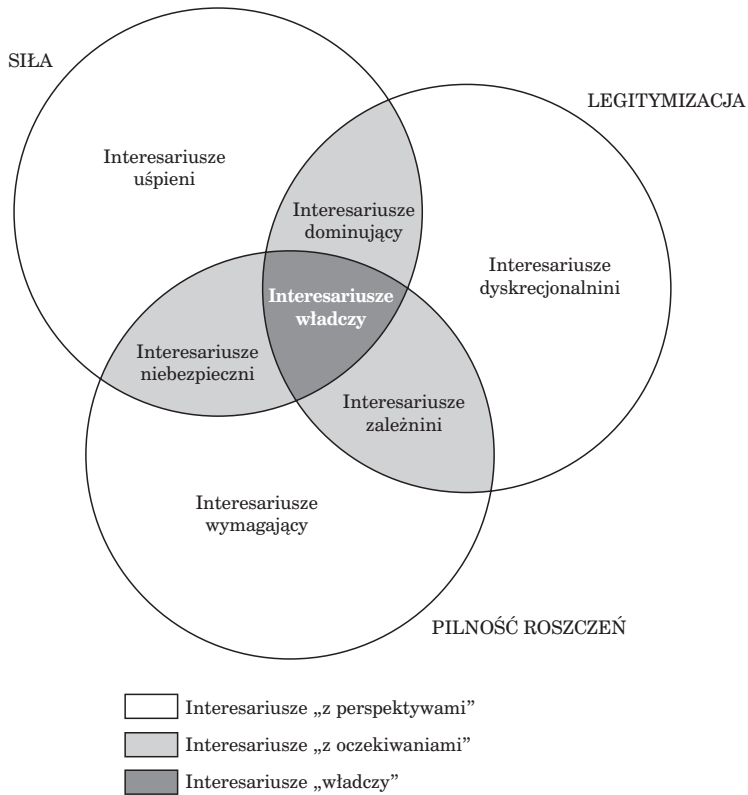
Podział zaproponowany przez Mitchella et al. oparty jest na założeniu, że znaczenie każdej z wyróżnionych przez tych autorów kategorii interesariuszy związane jest z posiadaniem przez tych interesariuszy, bądź przypisywaniem im jednego, dwóch lub wszystkich trzech z następujących atrybutów:

- siły umożliwiającej wpływ na przedsiębiorstwo,
- legitymizacji interesariusza i jego relacji z przedsiębiorstwem,
- pilności roszczeń interesariusza wobec przedsiębiorstwa.

W zależności od liczby atrybutów posiadanych przez interesariusza zostaje on uznany za należącego do jednej z trzech kategorii. Pierwszą

kategorię stanowią interesariusze o najmniejszym znaczeniu, czyli tacy, którzy mają tylko jeden z wymienionych atrybutów. Zostali oni określani jako interesariusze „z perspektywami” (*latent stakeholders*). Druga kategoria, to interesariusze o większym znaczeniu, posiadający dwa atrybuty – są to interesariusze „z oczekiwaniami” (*expectant stakeholders*). Trzecią kategorię stanowią interesariusze charakteryzujący się posiadaniem wszystkich trzech atrybutów, wymagający od przedsiębiorstwa największej uwagi. Są to interesariusze „władczy” (*definitive stakeholders*). Przedstawiony podział ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2
Rodzaje interesariuszy w zależności od posiadanych atrybutów



Źródło: opracowanie własne na podstawie Mitchell et al. (1997)

Jak wynika z rysunku 2., cechą interesariuszy uśpionych jest posiadanie siły, czyli możliwość wywierania wpływu na przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia pożądanego przez interesariusza efektów. Jednak interesariusze uśpieni pozbawieni są legitymizacji, wynikającej bądź z łączącej ich z przedsiębiorstwem relacji prawnej, bądź z uznania społecznego, związanego z postrzeganiem pro-

wadzonych przez nich działań jako pożądaných, właściwych i odpowiednich w ramach społecznego systemu norm, wartości, przekonań i pojęć. Interesariusze uspieni nie mają również w stosunku do przedsiębiorstwa roszczeń, które byłyby dla nich pilne lub ważne. W takiej sytuacji, siła charakteryzująca ten typ interesariuszy nie jest używana. Cechą kolejnej grupy – interesariuszy dyskrecjonalnych – jest legitymizacja ich samych, ich działań, bądź relacji łączących ich z przedsiębiorstwem. Nie mają oni jednak ani siły, by wywierać na nie skutecznie wpływ, ani pilnych roszczeń. Przedsiębiorstwo nie jest poddane z ich strony żadnej presji. Interesariusze wymagający z kolei, mimo pilnych roszczeń wobec przedsiębiorstwa nie dysponują siłą, umożliwiającą im wpływanie na nie, a brak legitymizacji pozbawia ich innych możliwości wywierania presji. Z tego powodu interesariusze należący do tej grupy są często przez przedsiębiorstwa lekceważeni.

Interesariusze dominujący dysponują dwiema cechami – siłą i legitymizacją. Siła zapewnia im możliwość wpływania na przedsiębiorstwo, a legitymizacja daje podstawę do uzasadnionego wywierania presji. Ta grupa interesariuszy wymaga szczególnej uwagi, bowiem choć nie ma w danym momencie pilnych roszczeń w stosunku do przedsiębiorstwa, to w sytuacji gdyby roszczenia takie się pojawiły, interesariusze ci mogliby skutecznie narzucić swoją wolę. Interesariusze zależni łączą legitymizację z pilnymi roszczeniami, nie dysponują jednak siłą, która pozwalałaby im na egzekwowanie tych roszczeń. Interesariusze niebezpieczni natomiast posiadają siłę umożliwiającą im wymuszanie realizacji ich pilnych roszczeń ale brak im i ich działaniom legitymizacji.

Interesariuszy władczych wreszcie, charakteryzuje posiadanie wszystkich trzech atrybutów – siły, legitymizacji i pilnych roszczeń - co sprawia, że wymagają oni wyteżonej i natychmiastowej uwagi przedsiębiorstwa.

Podziały interesariuszy na poszczególne grupy pomagają określić znaczenie różnych interesariuszy dla przedsiębiorstwa. Podziały te mają jednak zazwyczaj charakter statyczny, tymczasem w praktyce relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami charakteryzuje dynamika i duże znaczenie kontekstu. Zmiana okoliczności może powodować, że ten sam podmiot migruje z jednego do drugiego segmentu – interesariusze „z perspektywami” nabywając któryś z brakujących im atrybutów stają się interesariuszami „z oczekiwaniami”, a interesariusze „z oczekiwaniami” wchodząc w posiadanie atrybutu, którym dotąd nie dysponowali przechodzą do kategorii interesariuszy władczych. Dlatego, jak zauważają Savage et al. (1991) „diagnoza interesariuszy jest działaniem ciągłym”.

Wyodrębnienie poszczególnych grup interesariuszy i monitorowanie zmian w nich zachodzących stanowi punkt wyjścia do wspomnianego już różnicowania poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwiązywanie problemów rodzących się w jego relacjach z interesariuszami. Według Jawahara i McLaughlin (2001) przedsiębiorstwo może przyjąć w relacjach z interesariuszami jedno z czterech podejść:

- proaktywność (*proaction*) – polega na aktywnym podejściu do relacji z interesariuszami – przewidywaniu ich oczekiwań i wykraczaniu poza nie, byciu liderem w sektorze pod względem odpowiadania na problemy interesariuszy,
- dostosowanie (*accommodation*) – jest podejściem mniej aktywnym, przedsiębiorstwo stara się na bieżąco rozwiązywać problemy, jakie pojawiają się w relacjach z interesariuszami i realizować ich oczekiwania, nie wykraczając jednak poza nie,
- obrona (*defense*) – polega na kierowaniu się w relacjach z interesariuszami zasadą wypełniania minimalnych wymagań narzucanych przez prawo,
- ignorowanie / sprzeciw (*reaction*) – jest to podejście oznaczające całkowite ignorowanie interesariuszy i zgłaszanych przez nich problemów, a nawet aktywne występowanie przeciwko nim.

Przedsiębiorstwo dostosowując strategię do grupy interesariuszy i charakteru problemu występującego w relacjach może alokować zasoby w sposób pozwalający mu na ograniczenie ryzyka reputacji, zwiększając swoje zaangażowanie tam, gdzie występują zagrożenia dla jego reputacji lub gdzie korzyści reputacyjne są duże i ograniczając to zaangażowanie w sytuacjach, gdy reputacja jest niezagrożona, a korzyści niewielkie. Przykładowy sposób różnicowania podejścia w zależności od grupy akcjonariuszy i charakteru problemu zawiera tabela 1.

Tabela 1

**Przykładowe różnicowanie podejścia przedsiębiorstwa
w zależności od grupy interesariuszy i charakteru problemu**

Typ interesariusza / problem	Podejście przedsiębiorstwa
Interesariusze: uśpieni wymagający dyskrecjonalni dominujący niebezpieczni zależni władczy	ignorowanie / sprzeciw ignorowanie / sprzeciw proaktywność proaktywność dostosowanie lub obrona dostosowanie dostosowanie
Problem: związany z wartościami deklarowanymi jako istotne dla przedsiębiorstwa nie związany z wartościami deklarowanymi jako istotne dla przedsiębiorstwa	proaktywność dostosowanie lub obrona lub ignorowanie/ /sprzeciw

Źródło: opracowanie własne

Problemy związane z interesariuszami us্পionymi i wymagającymi, czyli takimi, którzy posiadają tylko jeden atrybut, ale nie jest nim legitymizacja, mają zazwyczaj niewielki wpływ na reputację przedsiębiorstwa, a zatem są mało istotne z punktu widzenia zarządzania tym obszarem ryzyka. Brak legitymizacji sprawia, że oczekiwania tych interesariuszy postrzegane są często jako nieuprawnione. Pozwala to przedsiębiorstwu na ich ignorowanie bez ryzyka dla reputacji. Interesariusze dyskrecjonalni, a zwłaszcza interesariusze dominujący, wymagają natomiast stosowania podejścia proaktywnego. Posiadają oni bowiem legitymizację (interesariusze dominujący również siłę), co sprawia, że ich oczekiwania postrzegane są jako uprawnione. Ignorowanie tych oczekiwań rodzi więc poważne ryzyko reputacji, a aktywne wychodzenie im naprzeciw chroni reputację przedsiębiorstwa. Pole do stosowania podejścia proaktywnego jest w przypadku tych grup interesariuszy tym większe, że nie mają oni w stosunku do przedsiębiorstwa pilnych roszczeń. Interesariusze niebezpieczni, zależni i władczy takie roszczenia mają, co skupia uwagę na bieżących problemach i ogranicza możliwości wykorzystania podejścia proaktywnego. Ze względu na legitymizację interesariuszy zależnych i władczych, spełnienie ich oczekiwań w ramach stosowania podejścia dostosowawczego powinno ograniczać ryzyko reputacji. W odniesieniu do interesariuszy niebezpiecznych wybór podejścia zależy od tego, jakie ryzyko reputacji wiąże się ze sposobem rozwiązania zgłaszanych przez nich problemów. Jeżeli zagrożenie dla reputacji jest poważne, lepsze jest większe zaangażowanie przedsiębiorstwa, czyli przyjęcie podejścia dostosowawczego. Jeżeli natomiast ograniczenie działań przedsiębiorstwa do spełnienia minimalnych, narzuconych prawem wymogów nie rodzi dużego ryzyka reputacyjnego, korzystniejszą opcją jest zmniejszenie zaangażowania, czyli zastosowanie obrony.

Dla ograniczania ryzyka reputacji bardzo duże znaczenie ma również uwzględnienie charakteru problemów, jakie rodzą się w relacjach z interesariuszami. W przypadku problemów, które są związane z wartościami deklarowanymi jako istotne dla przedsiębiorstwa, rośnie ryzyko reputacji a zatem powinno ono zwiększać swoje zaangażowanie w ich rozwiązywanie, stosując podejście proaktywne. Minimalizowanie ryzyka reputacji wymaga bowiem, aby przedsiębiorstwo było postrzegane przez interesariuszy jako lider pod względem działań potwierdzających deklarowane wartości. Tylko wtedy zachowa ono wiarygodność. Gdy problem nie wiąże się z wartościami istotnymi dla przedsiębiorstwa, może ono ograniczać swoje zaangażowanie bez istotnego wzrostu ryzyka reputacji.

Ryzyko reputacji oznacza, jak już wspomniano, możliwość zmiany oceny interesariuszy dotyczącej tego, na ile przedsiębiorstwo jest zdolne, bądź gotowe, sprostać ich oczekiwaniom i dostarczać im wartości. Odpowiednie kształtowanie relacji z interesariuszami ma więc z punktu widzenia tego obszaru ryzyka bardzo duże znaczenie. Nie wszyscy interesariusze mają

jednak taki sam wpływ na reputację. Różnicując swoje podejście w zależności od zakresu wpływu danej grupy interesariuszy oraz charakteru problemu pojawiającego się w relacjach przedsiębiorstwo może koncentrować swoje działania tam, gdzie istnieje największe zagrożenie pogorszenia się ocen kluczowych interesariuszy lub występują największe szanse na ich poprawę. W ten sposób przyjmując proaktywną postawę wobec ryzyka reputacji przedsiębiorstwo może je nie tylko ograniczyć, ale wykorzystać z pożytkiem dla siebie.

Zakończenie

Wszystkie przedsiębiorstwa powinny zarządzać ryzykiem reputacji. W przypadku banków potrzeba ta jest tym istotniejsza, że w wyniku ostatniego kryzysu bardzo ucierpiała reputacja całego sektora finansowego a działające w jego ramach banki znalazły się wśród podmiotów, których reputacja pogorszyła się najbardziej. Pociągnęło to za sobą spadek zaufania godzący w same podstawy działalności banków. Stają one więc wobec wyzwania wykraczającego poza ochronę swojej reputacji, stają przed koniecznością jej odbudowy.

Dotychczas stosowane przez większość banków podejście do zarządzania ryzykiem reputacji, polegające na reagowaniu na ryzyko dopiero w momencie ujawnienia się negatywnych skutków zdarzeń i dążeniu do minimalizacji tych skutków, nie sprawdziło się. Istnieje zatem potrzeba wypracowania nowego paradygmatu zarządzania ryzykiem reputacji w banku, opierającego się na dążeniu do minimalizacji prawdopodobieństwa zdarzeń godzących w reputację i osiągania korzyści z ekspozycji na ryzyko reputacji. To nowe podejście opiera się na dwóch filarach – budowaniu etycznej kultury banku i kształtowaniu odpowiednich relacji z interesariuszami. Wymaga ono również spojrzenia na zarządzanie ryzykiem reputacji w szerszym kontekście zarządzania reputacją banku.

Ryzyko reputacji ma specyficzny charakter – jest zbyt złożone, aby można było przyjąć, że da się go całkowicie unikać (co nie oznacza, że nie należy do tego dążyć), nie jest możliwy jego transfer, a potencjalne straty związane z urzeczywistnieniem się tego ryzyka przewyższają większość ryzyk występujących w banku. Dotąd nie wypracowano standardów zarządzania tym ryzykiem i uniwersalnych procedur, których implementacja pozwalałaby na jego ograniczenie. Formułowane są natomiast zalecenia i zasady postępowania, których wdrażanie ma pomóc w kontrolowaniu ryzyka reputacji. Przedstawiona w artykule propozycja także nie zawiera zestawu konkretnych rozwiązań, jest raczej próbą przedstawienia szerszego, usystematyzowanego spojrzenia na zarządzanie ryzykiem reputacji, wykraczającego poza dominujący sposób patrzenia na ten problem.

Bibliografia

1. 2009 *Edelman Trust Barometer*, <http://www.edelman.com/trust/2009/>, [data dostępu: 21.09.2009].
2. Adamska A. (2009), Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia, w: Fierla A. (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
3. Albert S., Whetten D. (1985), *Organisational identity*, w: Cummings L., Staw B. (red.), *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich.
4. Alsop R. (2004), *Corporate reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation*, „Journal of Business Strategy”, Vol. 25, No. 6.
5. Barnett M., Jermier J., Lafferty B. (2006), *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 9, No. 1.
6. Bennett R., Kottasz R. (2000), *Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 5, No. 4.
7. Buschgen H. (1997), *Przedsiębiorstwo bankowe*, Poltext, Warszawa.
8. Carroll A. (1979), *A three dimensional conceptual model of corporate social performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 4, No. 4.
9. Carroll A., Buchholtz A. (2003), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA.
10. Clarkson M. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1.
11. Collins J., Porras J. (1994), *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Harper Row, San Francisco.
12. Czapiński J., Panek T. (red.) (2009), *Diagnoza społeczna 2009*, www.diagnoza.com [data pobrania: 12 września 2009].
13. Dąbrowski T. (2009), *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Davis K., Blomstrom R. (1975), *Business and society: Environment and responsibility*, McGraw-Hill, New York.
15. Dutton J., Dukerich J. (1991), *Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 34, No. 3.
16. Dziawgo L. (1998), *Pozyskiwanie kapitałów osób fizycznych na rynku finansowym w celu ochrony środowiska naturalnego*, UMK, Toruń.
17. Dziawgo L. (2003), *Eco-offers of banks and investment funds. Poland & International Trends*, UMK, Toruń.
18. Fiol C. (1991), *Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1.

19. Fombrun C., Foss C. (2004), *Business Ethics: Corporate Responses to Scandal*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 7, No. 3.
20. Fombrun C., Gardberg N., Barnett M. (2000), *Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk*, „Business and Society Review”, Vol. 105, No. 1
21. Fombrun C., Rindova V. (1996), *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*, New York University, Stern School of Business, Working Paper.
22. Fombrun C., Shanley M. (1990), *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, „Academy of Management Journal”, Vol. 33, No. 2.
23. Freeman R. (1984), *Strategic management: A stakeholders approach*, Pitman, Boston.
24. Gasparski W. et al, *Etyka w świecie finansów: pojęcia i zagadnienia*, w: *Uczciwość w świecie finansów*, Gasparski W. (red.), Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
25. Gotsi M., Wilson A. (2001), *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communications Bradford”, Vol. 6, No. 1.
26. Gray E., Balmer J. (1998), *Managing corporate image and corporate reputation*, „Long Range Planning”, Vol. 31, No. 5.
27. Hart S., Sharma S. (2004), *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive”, Vol. 18, No. 1.
28. Harvey B. (1995), *Ethical banking: The case of the Co-operative Bank*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 14.
29. Hay, R., Gray E., Gates, J. (1976), *Business and society: cases and text*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
30. Herbig P., Milewicz J. (1995), *To be or not to be ... credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms*, „Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 13, No. 6.
31. Jajuga K. (2006), *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
32. Jawahar I., McLaughlin G. (2001), *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*, „Academy of Management Review”, Vol. 26, No. 3.
33. Kendall R. (2000), *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów: praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, K.E. Liber, Warszawa.
34. Kitson A. (1996), *Taking the pulse: Ethics and the British Cooperative Bank*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 15.
35. Lajoie C. (2004), *Ryzyko utraty reputacji – nowy wymiar ryzyka*, „Rynek terminowy”, nr 2.
36. Larkin J. (2003), *Strategic Reputation Risk Management*, Polgrave, London.
37. Manne H., Wallich H. (1972), *The modern corporation and social responsibility*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington
38. McGuire J. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.

39. *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, Masiukiewicz P. (red), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
40. Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 4.
41. Neef D. (2003), *Managing Corporate Reputation and Risk: Developing a Strategic Approach to Corporate Integrity Using Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Burlington.
42. Neville B., Bell S., Mengüç B. (2005), *Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship*, „European Journal of Marketing”, Vol. 39, No. 9/10.
43. Rowe W. (1977), *An anatomy of risk*, John Wiley and Sons, New York.
44. Savage G., Nix T., Whitehead C., Blair J. (1991), *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive”, Vol. 5, No. 2.
45. Sławiński A., *Przyczyny globalnego kryzysu bankowego*, w: *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, red. Sztaba S., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
46. Steiner G. (1972), *Social policies for business*, „California Management Review”, Vol. 19, No. 3.
47. *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.
48. Thompson J., Wartick S., Smith H. (1991), *Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business*, „Research in Corporate Social Performance and Policy”, No. 12.
49. Thornbury J. (2003), *Creating a living culture: the challenges for business leaders*, „Corporate governance”, Vol 3, No. 2.
50. Treviño L., Weaver G., Gibson D., Toffler B. (1999), *Managing ethics and legal compliance: What hurts and what works*, California Management Review, Vol. 41, No. 2.
51. Vallens A. (2008), *The importance of reputation*, „Risk Management”, Vol. 55, No. 4.
52. Waddock S. (2000), *The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility Audits*, „Business and Society Review”, Vol. 105, No. 3.
53. Wartick S. (1992), *The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation*, „Business and Society”, Vol. 31, No. 1.
54. Wartick S., Cochran P. (1985), *The evolution of the corporate social performance model*, „Academy of Management Review”, Vol. 10, No. 4.
55. Weigelt K., Camerer C. (1988), *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, „Strategic Management Review”, Vol. 9, No. 5.

56. Wood D. (1991), *Corporate Social Performance Revisited*, „The Academy of Management Review”, Vol. 16, No. 4.
57. Yoon E., Guffey H., Kijewski V. (1993), *The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service*, „Journal of Business Research”, Vol. 27, No. 3.

Reputation Risk Management in Bank

Summary

In many countries the reputation of the financial services sector is now worse than ever. Banks have to rebuilt their reputation otherwise they could lose their legitimacy.

The aim of this article is to show how banks can manage reputation risk. They should pay more attention on reducing hazard instead of concentrating on minimizing the consequences of hazardous behavior. To do this banks should develop more ethical corporate culture and better manage their relationships with the stakeholders to rebuild trust.