

## Ochrona reputacji

**W dzisiejszych czasach firmy i ich zarządy są stale i bacznie obserwowani. Nie ujdzie im na sucho żadne etyczne potknięcie czy też inne nieprawidłowości w zarządzaniu organizacją – rzeczywiste lub postrzegane za rzeczywiste. Działania korporacji oraz dyrektorów generalnych są obserwowane, krytykowane oraz podawane do publicznej wiadomości z zawrotną prędkością zarówno przez prezenterów porannych wiadomości, dziennikarzy prasowych, jak również przez bloggerów, odwiedzających fora internetowe i pracowników publicznie ujawniających nielegalne operacje firmy.**

**Dziś ludzie mogą jednym uderzeniem klawisza zniszczyć reputację firmy i jej zarządu lub zakwestionować jakość jej produktów oraz usług.**

W obliczu stale rosnących zagrożeń powstało nowe kryterium oceny reputacji oraz jej ochrony w przypadku zagrożenia – odpowiedzialność firmy. Jako część badania ankietowego *Ochrona reputacji*<sup>TM</sup> przeprowadzonym na grupie 950 zarządzających biznesem w 11 krajach, Weber Shandwick wraz z KRC Research zbadali zależność pomiędzy odpowiedzialnością firmy a zarządzaniem reputacją.

### NASTAJE NOWA ERA DLA LIDERÓW BIZNESU

Zagrożenie pogorszenia reputacji nie jest już wyłączną domeną spółek w branżach i działalności charakteryzujących się wysokim ryzykiem. Jest to coraz bardziej znany scenariusz dla wielu firm we wszystkich zakątkach świata. Analiza Weber Shandwick z 2006 roku ujawniła, że 33 procent globalnych firm o statusie „najbardziej podziwianych” z rankingu *Fortune 500* - największych spółek na świecie – doświadczyło pogorszenia reputacji w porównaniu do roku ubiegłego. Badanie *Ochrona reputacji*<sup>TM</sup> Weber Shandwick wykazało, że około jedna trzecia globalnych liderów biznesu uważa za prawdopodobne, że ich firma doświadczy uszczerbku reputacji w ciągu dwóch następnych lat.

Wyższy wskaźnik możliwości pogorszenia reputacji zmusił zarządy i dyrektorów generalnych do zastanowienia się nad najlepszym sposobem ochrony swoich firm przed rosnącym zagrożeniem. Jednym ze sposobów jest podjęcie działania „triple bottom line” – innymi słowy, spojrzenie ponad cele finansowe i skupienie się na ochronie środowiska i sprawiedliwości społecznej.

Odpowiedzialność firm nie zawsze odgrywała wpływową rolę w zarządzaniu reputacją i jej odzyskiwaniu. Na przykład, słynny laureat nagrody Nobla i ekonomista Milton Friedman, gdy został zapytany „...czy zarządzający korporacją, jeżeli działają zgodnie z literą prawa, mają inne obowiązki w swoich działaniach biznesowych niż zarobienie jak najwięcej pieniędzy dla akcjonariuszy firmy?”, odpowiedział głośno „nie”. Czasy najwyraźniej się zmieniły. Dziś ludzie postrzegają odpowiedzialność firm jako integralną część społeczeństwa, w którym żyją, pracują i zakładają rodziny.

Wielu menadżerów dostrzega, że międzynarodowe środowisko biznesu, jak również cały świat, ocenia spółki nie tylko na podstawie osiągniętych wyników finansowych oraz że odpowiedzialność korporacyjna ma coraz większe znaczenie. Badanie firmy McKinsey & Company z roku 2005 ujawniło, że zdecydowana większość globalnego biznesu (84 proc.) uważa, że wysokie zyski inwestorów powinny być zrównoważone działaniami na rzecz rozwoju społeczeństwa. Co więcej, to samo badanie uznało, że zarządzający biznesem na świecie uważają relacje z mediami oraz działania public relations za jedną z najczęściej stosowanych strategii zarządzania kwestiami związanymi z odpowiedzialnością korporacyjną.

Jest chyba niewiele wydarzeń w historii biznesu, które skupiłyby uwagę społeczeństwa na kwestii odpowiedzialności firmy w równym stopniu, co ujawnienie malwersacji Enronu oraz innych tytanów biznesu w przeszłości. W świecie po Enronie więcej spółek podjęło działania mające na celu zbudowanie programów związanych z odpowiedzialnością korporacyjną. KPMG International informuje, że 52% spółek z 250 największych firm *Fortune* 500 publikuje raporty dotyczące odpowiedzialności korporacyjnej, co stanowi 45 proc. wzrost w porównaniu do stanu sprzed trzech lat wcześniej.

## **ODPOWIEDZIALNOŚĆ JEST WAŻNYM ELEMENTEM BUDOWY REPUTACJI**

Gdy poprosiliśmy globalną kadre zarządzającą o ocenę czynników, które tworzą dziś reputację firmy, ponad połowa (55 proc.) menadżerów podała postrzeganie spółki jako zaangażowanej w odpowiedzialność korporacyjną jako czynnik, który w „dużym stopniu” przyczynia się do ogólnej reputacji firmy. Kadra zarządzająca w Europie i Azji w odróżnieniu od swoich amerykańskich kolegów była bardziej skłonna uznać znaczenie odpowiedzialności korporacyjnej w zarządzaniu reputacją.

### **MAPA**

Korporacyjna odpowiedzialność „w dużym stopniu” przyczynia się do reputacji firmy

Północna Ameryka – 47%

Europa – 56%

Azja – 52%

*Źródło: Badanie Weber Shandwick Ochrona reputacji™ przeprowadzone wraz z KRC Research, 2006*

**„Dla nas i dla wszystkich podobnie myślących firm, nasze działania z przeszłości są jak gotówka w banku. Jest to kapitał dobrego imienia firmy, z którego możemy skorzystać w razie potrzeby”.**

**- Anne M. Mulcahy, Prezes i Dyrektor Generalny Xerox Corporation**

**„Nie sądzę, żeby maksymalizacja zysków była dla inwestorów jedynym akceptowanym uzasadnieniem wszelkich działań spółki. Inwestorzy nie są jedynymi osobami, które się liczą. Korporacje mają prawo do istnienia również dzięki realizacji innych celów, niż maksymalizacja zysków”.**

**- John Mackey, Dyrektor Generalny Whole Foods Market**

„Firmy dojrzały do zrozumienia, że odpowiedzialność korporacyjna jest biznesowym wymogiem w budowaniu dobrej reputacji spółki. Kierujący korporacjami rozumieją, że spółki odpowiedzialne przyciągają najlepszych pracowników, pozyskują cenne zaufanie oraz cieszą się większym uznaniem otoczenia przekazywanym z ust do ust” – uważa Micho Spring, Prezes US Corporate Practice.

Pozytywny wpływ korporacyjnej odpowiedzialności na reputację sprawił, że stała się ona uzasadnioną i stałą cechą biznesowego krajobrazu. Odpowiedzialność korporacyjna przyczynia się w dużym stopniu do wyników firm, biorąc pod uwagę coraz lepiej potwierdzony fakt, że konsumenci głosują portfelami. Badanie MORI Corporate Social Responsibility 2003 wykazało, że dziewięciu na 10 brytyjskich konsumentów chce, żeby spółki informowały o podjętych przez nie działaniach na rzecz społeczności, a prawie

czterech na 10 konsumentów uzależnia swoje decyzje zakupu od działań z zakresu odpowiedzialności firm. Ponadto, badanie profesorów Karen Schneitz (Pepperdine University) i Marka Epsteina (Rice University) ujawniło, że spółki zaangażowane społecznie są w czasie kryzysów zabezpieczone przed większymi stratami finansowymi. Wobec powyższego, wiele firm nadało odpowiedzialności firmy status priorytetu, powszechnie informując o tym pracowników i otoczenie.

## **DOBRE UCZYNKI SZYBCIEJ LECZĄ RANY**

Zdecydowana większość globalnej kadry zarządzającej (79 proc.) poddanej badaniu ankietowemu uważa, że spółki o dobrze udokumentowanej historii odpowiedzialności odbudowują swoją reputację po kryzysie szybciej od spółek, które nie podejmowały w przeszłości takich działań. Co ciekawe, wynik ten nie różni się w zależności od regionu.

„Odbudowa reputacji coraz częściej zależy od czegoś więcej niż wskaźników finansowych” – mówi Brendan May, head of corporate responsibility & sustainability w Weber Shandwick. „W dobie, gdy społeczne, ekonomiczne i polityczne kwestie mają coraz większy wpływ na konsumenta i rynek, spółki przyznają, że historia działań w ramach odpowiedzialności może uchronić spółkę od dłuższej utraty reputacji. Odpowiedzialność nie jest już czymś, co „wypadałoby” robić. Jest to konieczność w dzisiejszym świecie korporacji”.

## **TABELA**

Zarządzający, którzy uważają, że historia odpowiedzialności firm wspomaga proces odbudowy zniszczonej reputacji

Suma – 79%

Północna Ameryka – 79%

Europa – 78%

Azja – 79%

*Źródło: Badanie Weber Shandwick Ochrona reputacji™ przeprowadzone wraz z KRC Research, 2006*

## **ODPOWIEDZIALNOŚĆ FIRMY CHRONI REPUTACJĘ PRZED WYBUCHEM KRYZYSU**

Światowa kadra zarządzająca również uznaje, że pozytywne postrzeganie odpowiedzialności może uchronić reputację firmy przed wybuchem kryzysu. Według prawie połowy badanych, dobre stosunki z lokalną społecznością oraz świadomość ważności odpowiedzialności są istotnymi elementami ochrony reputacji. Zarządzający w Azji, w odróżnieniu od ich odpowiedników w Północnej Ameryce i Europie, są nawet bardziej skłonni twierdzić, że odpowiedzialność służy jako ochrona, zanim problem się pojawi.

„Ponieważ utrata reputacji może nastąpić na wiele sposobów, firmy, które działają w sposób przejrzysty oraz cieszą się poparciem społeczności, są zwykle świadome powstających problemów, zanim przekształcą się one w kryzys korporacji” – mówi May. „Zaufanie społeczne daje odpowiedzialnym firmom więcej czasu na odbudowanie dobrego imienia firmy, gdy jej reputacja stoi pod znakiem zapytania”.

**„Nie wystarczy robić to, co nakazuje prawo. Musimy być forpoczta społeczeństwa odpowiedzialności”.**

**- Anders Dahlvig, Prezes i Dyrektor Generalny IKEA Group**

TABELA

### **Istotne czynniki chroniące reputację firmy**

Północna Ameryka – Europa – Azja

Dobre stosunki ze społecznością lokalną, z którą się współpracuje

*Źródło: Badanie Weber Shandwick Ochrona reputacji™ przeprowadzone wraz z KRC Research, 2006*

### **ODPOWIEDZIALNOŚĆ CHRONI REPUTACJĘ PO KRYZYSIE**

Światowa kadra zarządzająca jest zgodna, że firmom zaczynającym proaktywnie kontaktować się z otoczeniem po wybuchu kryzysu i będącym wartościowym uczestnikiem życia społecznego, łatwiej wyjściu z kryzysu. Badanie wykazało, że siedmiu na 10 badanych (73 proc.) potwierdziło, że podanie do publicznej wiadomości programów i procedur firmy mających na celu zapewnienie działania w sposób odpowiedzialny, pomaga w odzyskaniu utraconej reputacji. Wyniki te podkreślają, jak ważna jest dla spółki efektywna komunikacja jej dobrych uczynków oraz przejrzystość w kwestii wysiłków na rzecz ulepszenia społeczeństwa.

„Podczas gdy ważnym wnioskiem naszego badania jest stwierdzenie, że odpowiedzialność ma znaczenie, równie ważne jest, aby firmy zrozumiały istotę zaangażowania i trwałość swoich działań” – dodała dr Leslie Gaines-Ross, Chief Reputation Strategist w Weber Shandwick oraz architekt badania *Ochrona reputacji™*. „Odpowiedzialność firmy nie jest bandażem do opatrywania odniesionych ran. To powinna być zasadnicza zmiana w prowadzeniu biznesu przez korporację w celu wspomaganie rozwoju społeczeństwa”.

MAPA

### **Stworzenie określonych procedur i celów pokazujących odpowiedzialność firmy po wybuchu kryzysu pomaga w odbudowaniu reputacji**

Północna Ameryka – 75%

Europa – 69%

Azja – 74%

*Źródło: Badanie Weber Shandwick Ochrona reputacji™ przeprowadzone wraz z KRC Research, 2006*

„Odpowiedzialność firmy wobec społeczeństwa jest poważną decyzją biznesową. Nie dlatego, że pomagać to rzecz ludzka, czy też ponieważ społeczeństwo wymaga tego od nas... ale ponieważ jest to korzystne dla naszego biznesu”.

**- Niall FitzGerald, były Prezes i Dyrektor Generalny Unilever**