

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 356

Management Forum 2

Redaktorzy naukowi
Grzegorz Bełz
Arkadiusz Wierzbic



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp.....	7
Przemysław Zbierowski: Społeczne i kulturowe aspekty sukcesu przedsiębiorstw – społeczna efektywność organizacji.....	9
Piotr Kordel: Przedsiębiorczość technologiczna jako mechanizm rozwoju strategicznego organizacji	19
Małgorzata Wachowska: Badania uniwersyteckie jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Doświadczenia Stanów Zjednoczonych	29
Arkadiusz Kawa: Analiza sieciowa jako metoda badawcza w naukach o zarządzaniu.....	40
Ewa Głuszek: Zarys modelu dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji	50
Małgorzata Dolata: Identyfikacja i kształtowanie kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami jako mechanizm zapewnienia doskonałości w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce	72

Summaries

Przemysław Zbierowski: Social and cultural aspects of enterprise's success – corporate social performance.....	18
Piotr Kordel: Technology entrepreneurship as mechanism of organization's strategic development	28
Małgorzata Wachowska: University research as a source of enterprise competitive advantage. Experiences of the United States	39
Arkadiusz Kawa: Network analysis as a research method in management sciences	49
Ewa Głuszek: Outline of reputation risk management maturity model	71
Małgorzata Dolata: Identification and development of key success factors in project management as a mechanism to ensure excellence of local government units in Poland	83

Ewa Głuszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARYS MODELU DOJRZAŁOŚCI ZARZĄDZANIA RYZYSKIEM REPUTACJI

Streszczenie: Reputacja jest na współczesnych rynkach bardzo cennym, choć jednocześnie wrażliwym zasobem, co wynika m.in. z faktu, że jest opinią formułowaną przez bardzo różne podmioty, przy użyciu wielu bardzo różnych kryteriów. Ochrona i umacnianie reputacji, poprzez zarządzanie ryzykiem reputacji, staje się obecnie jednym z najważniejszych zadań kierownictwa przedsiębiorstw. Polega to na identyfikacji i kontrolowaniu tych wszystkich rodzajów ryzyka, które mogą wpływać na reputację firmy – neutralizując zagrożenia, a wzmacniając szanse. Pomocą dla menedżerów we wdrażaniu systemu zarządzania ryzykiem reputacji mogą być modele dojrzałości, które podpowiadają pewną sprawdzoną drogę postępowania, zwiększającą prawdopodobieństwo sukcesu. W artykule przedstawiono zarys takiego modelu dojrzałości, który może stanowić dla menedżerów swego rodzaju mapę drogową umożliwiającą stopniowe, konsekwentne wdrażanie polityki, procesów i praktyk mających szczególne znaczenie dla kontrolowania ryzyka reputacji.

Słowa kluczowe: reputacja przedsiębiorstwa, ryzyko, ryzyko reputacji, model dojrzałości

DOI: 10.15611/pn.2014.356.05

1. Wstęp

Niemal od początku rozwoju nauk o zarządzaniu jednym z podstawowych zagadnień, jakimi zajmowała się ta dziedzina nauki, było określanie jakości funkcjonowania organizacji. Skuteczność, efektywność czy produktywność były i nadal są kategoriami z powodzeniem wykorzystywanymi do tego typu ocen, ale pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku pojawiło się nowe pojęcie: dojrzałości organizacji (*organization's maturity*), które po raz pierwszy zostało użyte w kontekście oceny umiejętności przedsiębiorstwa do posługiwania się narzędziami i technikami zarządzania jakością. Dojrzałość oznacza gotowość do określonych zadań, nabywaną zwykle w procesie rozwoju, co w odniesieniu do organizacji należy rozumieć jako stopniowe doskonalenie pewnych umiejętności i osiąganie szczególnych cech. Skuteczne i efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga od kadry kierowniczej podejmowania szeregu planowych, przemyślanych decyzji, ale jednym z największych problemów jest wiedza na temat tego, od czego należy zacząć i w jakiej

kolejności ewolucyjnie budować doskonałość w określonej dziedzinie. W tym miejscu przychodzą z pomocą właśnie modele dojrzałości, które zawierają sekwencje kolejnych poziomów (stopni) obrazujących pożądaną lub logiczną ścieżkę przechodzenia od stanu początkowego do pełnej dojrzałości.

Celem artykułu jest przedstawienie zarysu modelu dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji, który wspierałby kadre kierowniczą przedsiębiorstw we wdrażaniu proaktywnych działań, mających na celu ochronę jednego z najcenniejszych zasobów. Jest on budowany głównie z myślą o tych firmach, które doceniają znaczenie reputacji we współczesnej gospodarce, rozumieją znaczenie ryzyka reputacji i jego możliwych konsekwencji oraz zamierzają w związku z tym monitorować szanse i zagrożenia, przede wszystkim te ujawniające się w jej otoczeniu. Zarządzanie ryzykiem reputacji rozpatrywane jest jako jeden z rodzajów ryzyka identyfikowanych w koncepcji ERM (Enterprise Risk Management) i nawiązuje do modeli dojrzałości opracowanych do tej pory w jej ramach. W kolejnych częściach artykułu autorka przedstawia istotę i rodzaje modeli dojrzałości, charakterystykę ryzyka reputacji, czynniki zarządzania ryzykiem reputacji, dotychczasowe modele dojrzałości zarządzania ryzykiem (w tym ryzykiem reputacji) oraz – w ostatnim rozdziale – zarys autorskiej propozycji takiego modelu, będącego jeszcze we wstępnej fazie projektowania.

2. Modele dojrzałości

Przez dojrzałość rozumie się potocznie osiągnięcie ostatecznego etapu rozwoju (lub procesu kształtowania) albo też stopień rozwoju intelektualnego, emocjonalnego czy biologicznego jednostki. Pod koniec lat siedemdziesiątych pojęcie dojrzałości zaczęto odnosić również do organizacji, gdzie oznacza ona określony poziom umiejętności czy doskonałości w jakiejś dziedzinie. Prekursorem tego terminu w odniesieniu do przedsiębiorstwa był P. Crosby, który w 1979 roku w książce *Quality is free* opublikował, uznawany za pierwszy, model dojrzałości. Dotyczył on zarządzania jakością (Quality Management Maturity Grid) i zawierał opis pięciu poziomów umiejętności organizacji w posługiwaniu się metodami i narzędziami zarządzania jakością. Każda organizacja mogła za pomocą kwestionariusza ocenić stopień swoich profesjonalnych zdolności w stosowaniu narzędzi i technik jakości w skali od 1 do 5. Ponadto model pokazywał też ścieżkę rozwoju tych umiejętności, czyli jakie działania należy wdrożyć, aby osiągnąć kolejny stopień dojrzałości. Prosta i praktyczna logika modelu została bardzo szybko doceniona przez menedżerów i zaczęto tworzyć tego typu modele dla różnych dziedzin, choć zdecydowanie najwięcej z nich powstało na potrzeby zarządzania procesami i zarządzania projektami [Kania 2013, s. 76].

Model dojrzałości prezentuje ilościowo lub jakościowo etapy rosnącej zdolności elementów modelu do realizacji stawianych zadań i umożliwia ich ocenę w zdefiniowanych obszarach [Kohlegger i in. 2009 (za: [Kania 2013, s. 77])]. Idea modeli dojrzałości opiera się na założeniu, że istnieją przewidywalne wzorce ewolucji i zmian,

odzwierciedlane w kolejnych poziomach, które w sumie pokazują pożądaną lub logiczną ścieżkę od stanu początkowego do pełnej dojrzałości [Poppelbub, Roglinger 2011, s. 2]. Poziomy dojrzałości opisują kolejne stopnie umiejętności organizacyjnych, najczęściej od całkowitej niedojrzałości, charakteryzowanej jako doraźność, brak zorganizowania i chaos (poziom 1), przez powtarzalność i standaryzację (poziom 2), zorganizowanie i monitorowanie (poziom 3), świadome zarządzanie (poziom 4), aż po ciągle usprawnianie i doskonalenie jako wyraz najwyższej dojrzałości (poziom 5). Każdy z poziomów dojrzałości musi posiadać swoją charakterystykę, musi też istnieć logiczny związek pomiędzy kolejnymi stopniami. O popularności modeli dojrzałości w praktyce zarządzania zadecydowała ich aplikacyjność, która wymaga od nich, po pierwsze – ustalenia obecnego poziomu dojrzałości, po drugie – określenia poziomu pożądanego oraz po trzecie – wskazania ścieżki dojścia do poziomu docelowego, wspartej odpowiednimi miarami doskonalenia. Intencją modeli dojrzałości jest bowiem przede wszystkim zdiagnozowanie i wyeliminowanie wszystkich brakujących przedsiębiorstwu umiejętności w określonej dziedzinie, dostarczenie menedżerom swego rodzaju mapy drogowej do zarządzania określonym obszarem, wspomagającej proces ciągłego doskonalenia [Kania 2013, s. 80]. Modele dojrzałości mogą służyć najogólniej trzem celom [Poppelbub, Roglinger 2011, s. 3]:

- Modele opisowe – są wykorzystywane jako narzędzia diagnostyczne, służące do ustalania stanu istniejącego w celu raportowania kierownictwu lub interesariuszom zewnętrznym – tzw. modele *as-is*);
- Modele preskryptywne – wykorzystywane jako narzędzia doskonalenia, gdyż oprócz identyfikowania stanu obecnego opisują pożądaną stan docelowy i dostarczają wskazówek dotyczących kolejnych kroków do wykonania i mierników doskonalenia (tzw. modele *to-be*);
- Modele porównawcze – które umożliwiają wewnętrzny lub zewnętrzny *benchmarking*.

Modele dojrzałości stanowią więc swego rodzaju kompendium wiedzy z danej dziedziny oraz przewodnik dla menedżerów, przekładający wiedzę na konkretne działania mające na celu zmienianie i usprawnianie organizacji. Opisują one ewolucyjną ścieżkę rozwoju umożliwiającą organizacji przejście od stanu niespójnych, doraźnych działań biznesowych do działań uporządkowanych, monitorowanych i zarządzanych. Odzwierciedleniem tej ścieżki jest struktura hierarchiczna, w której każdy poziom dojrzałości jest dokładnie opisany poprzez charakterystykę stanów, które powinny zostać osiągnięte oraz z których każdy wynika logicznie z poprzedniego – jest jego rozwinięciem i coraz bardziej złożoną kontynuacją. Modele dojrzałości są tworzone przez ekspertów i praktyków, środowiska akademickie, a także przez duże firmy konsultingowe lub stowarzyszenia *non profit* popularyzujące narzędzia i techniki przydatne w określonej dziedzinie nauki, nierzadko przy wsparciu programów rządowych.

Popularność modeli dojrzałości podyktowana jest wieloma korzyściami, jakie wynikają z ich stosowania. Przede wszystkim są to wymierne korzyści ekonomiczne, które np. w ramach stosowania modeli dojrzałości procesowej dotyczą: obniżenia

kosztów, skrócenia czasu realizacji zadań, wzrostu produktywności, poprawy jakości, poprawy satysfakcji klientów czy poprawy wskaźnika ROI (*return of investment*) [Goldenson, Gibson 2003, s. IX]. Drugim ważnym obszarem korzyści są te o charakterze organizacyjnym i zarządczym, trudno mierzalne, lecz istotnie ułatwiające pracę menedżerom i usprawniające funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć m.in. (1) uporządkowanie zagadnień oraz integrację metod i technik w ramach jednego, spójnego podejścia, (2) możliwość wykorzystania dobrych praktyk, wypracowanych często przez zespoły ekspertów, co ułatwia wdrażanie dopasowanych do danej organizacji rozwiązań, (3) możliwość standaryzacji, mierzenia i monitorowania zagadnień, które dotychczas nierzadko były realizowane chaotycznie i doraźnie, bez spójnych ram i czyjejkolwiek kontroli, (4) poprawę relacji z interesariuszami, a zwłaszcza z klientami, dostawcami i inwestorami poprzez lepsze uwzględnianie ich potrzeb i oczekiwań, (5) ułatwianie wdrażania stopniowych usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa poprzez wskazanie ścieżki doskonalenia danego obszaru, czy wreszcie (6) możliwość benchmarkingu i wymiany doświadczeń z innymi podmiotami stosującymi określony model dojrzałości. Z drugiej strony nie należy traktować modeli dojrzałości jako cudownej recepty na wszelkie problemy oraz trzeba mieć świadomość ich słabości. Krytyka tej koncepcji koncentruje się na kilku kwestiach [Poppelbub, Roglinger 2011, s. 3]: po pierwsze, jak każdy model, mają tendencję do nadmiernego upraszczania rzeczywistości; po drugie, wielu z nich brakuje podstaw empirycznych; po trzecie, często lekceważą potencjał istniejący w innych jednakowo korzystnych ścieżkach doskonalenia; po czwarte, bywają mało elastyczne i nie dają się konfigurować do specyfiki danej firmy; po piąte wreszcie – nadmiernie koncentrują się na sekwencji kroków, zamiast na czynnikach, które kierują ewolucją i zmianą.

3. Ryzyko reputacji

Gospodarka tzw. nowej ekonomii zdecydowanie przesunęła akcenty z twardych zasobów materialnych na zasoby o charakterze niematerialnym, do których m.in. należy właśnie reputacja. Na ogół jest ona definiowana jako zbiór wielu osobistych sądów dotyczących wiarygodności, solidności i odpowiedzialności organizacji, reprezentujących jej przeszłe działania i przyszłe perspektywy oraz wyrażający całościową atrakcyjność dla jej interesariuszy na tle innych konkurentów [Fombrun 1996, s. 72]. Dobra reputacja niewątpliwie zwiększa szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie i rozwój w wysoce konkurencyjnym otoczeniu. Jest bowiem źródłem wyróżniania produktów, podstawą podejmowania wielu decyzji konsumenckich, wyboru dostawców czy pracodawców, a co szczególnie istotne, jest też rodzajem polisy ubezpieczeniowej, pozwalającej firmie łatwiej i szybciej wyjść z potencjalnego kryzysu.

1. Badania środowisk akademickich i firm konsultingowych od wielu lat potwierdzają powszechną wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw świadomość znaczenia reputacji firmy na współczesnych rynkach [Larkin 2003; Ross 2005;

Raport AON Polska ... 2012]. Paradoksalnie jednak, im powszechniejsza staje się świadomość znaczenia dobrej reputacji, tym bardziej wzrasta wrażliwość tego zasobu na wydarzenia i sytuacje powodujące ryzyko jej pogorszenia lub gwałtownej utraty. Wrażliwość reputacji jest wpisana w jej naturę, gdyż tworzą ją opinie ludzi dotyczące przedsiębiorstwa, oparte na ich własnym doświadczeniu, osobistych relacjach oraz wiedzy pochodzącej z mediów lub pogłosek [Barnett 2002; York 2008 (za: [Sims 2009, s. 454])]1. Reputacja stanowi więc niejako wypadkową różnych opinii, na które składają się elementy zarówno racjonalne, jak i emocjonalne (przewaga jednych lub drugich elementów zależy głównie od rodzaju działalności), co więcej – jest kategorią subiektywną, gdyż formułowane przez interesariuszy sądy przechodzą przez filtr odmiennych kryteriów, wynikających z ich różnorodnych wymagań, interesów, wartości i przekonań. Jej niestabilność wynika natomiast z faktu, że będące jej podstawą zachowania i działania firm są bardzo dynamiczne, wielość czynników poddawanych osądowi – praktycznie nieograniczona, a ich ocena przez różnych interesariuszy (*stakeholders*) może być diametralnie odmienna i w dodatku podatna na informacje kształtowane przez media i plotki. Ta wrażliwość reputacji zwiększyła się w ostatniej dekadzie bardzo znacząco za sprawą Internetu, a zwłaszcza mediów społecznościowych, w których przedsiębiorstwa i ich produkty są nieustannie obserwowane, oceniane i komentowane. Potwierdza to ostatni raport Deloitte pt. *Exploring Strategic Risk* [*Exploring Strategic ...* 2013, s. 9] (a także inne raporty, np. Eisner Amper z 2011 r. [Breit, Kreit 2011]), z którego wynika, że reputacja postrzegana jest obecnie jako najbardziej ryzykowny obszar mający wpływ na realizację strategii przedsiębiorstwa (40% wskazań menedżerów najwyższego szczebla z ponad 300 firm całego świata). Jeszcze trzy lata temu, w 2010 roku, reputacja plasowała się w tych badaniach na trzecim miejscu, po marce i trendach ekonomicznych. Ta zmiana w ocenie zagrożenia reputacji wynika właśnie z błyskawicznego rozwoju mediów społecznościowych, które zwielokrotniły niejako skalę ryzyka i są umieszczane na pierwszym miejscu wśród technicznych rozwiązań mogących zagrozić modelowi biznesowemu firmy. Według innego raportu firmy Deloitte „*Aftershock; Adjusting to the new world of risk management*” *social media* będą czwartym pod względem ważności źródłem ryzyka we współczesnym świecie w następnych trzech latach [*Aftershock...* 2012, s. 10]. Internet spowodował niespotykaną do tej pory, niemal całkowitą przejrzystość biznesu, wynikającą z nieograniczonych możliwości tzw. dziennikarstwa obywatelskiego [Beal, Strauss 2008, s. 9]. Rosnące znaczenie ryzyka generowanego przez media społecznościowe wynika z tego, że eskalują one inne rodzaje ryzyka, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo (np. strategiczne lub operacyjne).

¹ Należy podkreślić, że reputacja firmy jest pojęciem definiowanym nieco odmiennie w różnych szkołach nauk o zarządzaniu i przez różnych autorów w ramach tych szkół. Więcej na temat [Chun 2005; Walker 2010].

Zwiększone zagrożenie dla reputacji firm, dostrzeżone już przez kadre menedżerską, jest też wynikiem działania kilku innych czynników [Larkin 2003, s. 10-22; Rayner 2003, s. 22-42; Marcellis-Warin, Teodoresco 2012, s. 27-28]. Jednym z nich jest wzrastająca złożoność procesów biznesowych. Globalizacja klientów, rynków i łańcuchów dostaw powoduje narażenie firmy na nadużycia prawne i etyczne, spowodowane np. przez dostawców i kooperantów w krajach, gdzie przestrzeganie przepisów nie jest traktowane zbyt poważnie. Kolejnym czynnikiem są wciąż rosnące oczekiwania społeczne wobec biznesu, których wyrazem jest idea społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR). Wymagania te są wzmacniane głównie przez klientów, którym (na ogół) nie jest obojętne, kto, gdzie i jak wytwarza produkty, które kupują. Swoimi decyzjami mogą oni nagradzać te firmy, które szanują (kupując ich produkty), lub karać te, do których mają zastrzeżenia (np. bojkotując ich produkty lub sklepy). Istotnym źródłem zagrożeń jest też narzucanie wysokich standardów zarządzania przez regulatorów, przez co sprostanie tym wymaganiom staje się dla firm coraz bardziej problematyczne. Ważnym czynnikiem jest również wzrost przestępstw gospodarczych i terroryzmu konsumenckiego. Narażenie przedsiębiorstw na tego typu świadome ataki jest wynikiem globalizacji łańcucha dostaw i dystrybucji, a wszystko wskazuje na to, że zagrożenie to będzie w przyszłości rosło. Warto na koniec wymienić też utratę zaufania do biznesu i rosnący z roku na rok sceptycyzm społeczny. Według Edelman Trust Barometer liderzy biznesowi są (obok polityków) grupą, która w 2012 roku straciła najwięcej zaufania opinii publicznej – ufa im zaledwie 38% respondentów, o 12% mniej niż w roku 2011 [Edelman Trust Barometer... 2012]. Ten dramatyczny wzrost cynizmu wobec biznesu z pewnością nie pomaga w budowaniu dobrej reputacji, natomiast podwyższa ryzyko negatywnego rozgłosu w razie jakichkolwiek potknięć przedsiębiorstwa (z badań wynika, że gdy firma cieszy się zaufaniem, 51% jej interesariuszy wierzy w pozytywne informacje o niej, a tylko 25% wierzy negatywnym informacjom; gdy firma nie cieszy się zaufaniem, aż 57% wierzy informacjom negatywnym, a tylko 15% pozytywnym [Edelman Trust Barometer... 2011]).

Ochrona i umacnianie reputacji stają się obecnie jednymi z najważniejszych, strategicznych zadań kierownictwa firmy. Szczególnie ważna wydaje się konieczność chronienia reputacji przedsiębiorstwa przed wydarzeniami niosącymi ryzyko jej naruszenia, często przeradzającymi się w sytuacje kryzysowe. Jeszcze do niedawna pojęcie ryzyka traktowane było jednoznacznie negatywnie – właśnie jako zagrożenie. W takim ujęciu (wciąż dominuje ono np. w branży usług finansowych) ryzyko reputacji jest rozumiane jako każde zdarzenie, które powoduje utratę zaufania interesariuszy do firmy, produktu lub marki, a w następstwie zwykle spadek cen akcji, zmniejszenie przychodów, wzrost kosztów związanych z procesami sądowymi i odszkodowaniami itd. Postrzeganie ryzyka wyłącznie przez pryzmat zagrożenia powoduje jednak, że traci się z oczu potencjalne korzyści, jakie może generować sytuacja niepewności. Dlatego w nowoczesnym podejściu menedżerskim ryzyko reputacji jest definiowane szerzej – jako niepewność związana ze zdarzeniami, zagadnieniami lub działaniami

(pochodzącymi z wewnątrz lub zewnątrz firmy), które mogą wzmocnić lub zniszczyć wartość zasobów organizacji [Merrifield, Ching, Fox 2013, s. 5]. Inaczej mówiąc, ryzyko to jest każdym działaniem, wydarzeniem lub okolicznością, która korzystnie lub niekorzystnie dotyka reputacji firmy, czyli może nieść zarówno szanse, jak i zagrożenia [Rayner 2003, s. 20]. Wśród menedżerów zajmujących się zarządzaniem ryzykiem nie ma jednak zgodności co do tego, czy ryzyko reputacji traktować jako odrębną kategorię ryzyka, czy też jest ono po prostu konsekwencją innych rodzajów ryzyka. Znaczna część menedżerów (wg badań Economist Intelligence Unit mniej więcej połowa) jest zdania, że jest to odrębna kategoria ryzyka, kierująca się swoimi prawami i wymagająca specjalnych rozwiązań [Ross 2005, s. 5]. Z drugiej strony ryzyko reputacji charakteryzuje się takimi samymi cechami jak pozostałe rodzaje ryzyka, na jakie narażone są przedsiębiorstwa – posiada określone źródła, przejawia się w określonych zdarzeniach oraz powoduje negatywne dla firmy następstwa. Tym, co odróżnia ryzyko reputacji od innych rodzajów ryzyka, jest fakt, że jego „wyzwalaczem” (katalizatorem) może być każdy inny rodzaj ryzyka, mający własne przyczyny, przebieg i skutki. Z tego powodu ryzyko reputacji jest określane często jako „ryzyko ryzyka” [Tonello 2007, s. 22] lub „meta-ryzyko” [*A risk intelligent view ...* 2011, s. 1].

Wraz z rosnącą świadomością znaczenia reputacji jako źródła przewagi konkurencyjnej oraz rozumieniem wrażliwości tego zasobu zaczęto podejmować próby uporządkowania rodzajów ryzyka reputacji. Najbardziej rozpowszechnione podejście, opracowane i przetestowane w badaniach w 2006 roku przez czasopismo „Strategic Risk”, wyróżnia trzy kategorie ryzyka reputacji: kulturowe, zarządcze i zewnętrzne [Brady, Honey 2007, s. 20]. Ryzyko kulturowe jest zakotwiczone w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i dotyczy stosowanych w nim praktyk, polityki i zasad działania. Jest to ten rodzaj ryzyka, które może z powodzeniem być identyfikowany i zarządzany (można go uniknąć). Ryzyko kulturowe dzieli się na ryzyko prawne oraz etyczne. To pierwsze dotyczy przestrzegania narzuconych przedsiębiorstwu regulacji – prawnych, branżowych itd., z których większość ma charakter obligatoryjny. Ryzyko reputacji wynika tu z lekceważenia i świadomego naruszania przepisów i norm, jego przejawem są np. interwencje regulatorów czy procesy sądowe. To drugie – ryzyko etyczne – dotyczy przestrzegania standardów etycznych narzuconych przez kierownictwo firmy lub obowiązujących w danym społeczeństwie, których wyrazem mogą być kodeksy postępowania czy kodeksy etyczne. Źródłem ryzyka jest tu niezgodność między deklarowanymi przez firmę zasadami i wartościami a rzeczywiście podejmowanymi działaniami, jego przejawem zaś jest np. mobbing, korupcja, defraudacje, oszustwa itd. Drugi rodzaj ryzyka – ryzyko zarządcze jest związane z podejmowaniem decyzji oraz ich realizacją przez pracowników, czyli wykonywaniem przez nich swoich codziennych zadań. Jest to ryzyko, którego firmy nie są w stanie uniknąć ani transferować, a zatem wymaga skutecznego zarządzania. Można w jego ramach wyróżnić ryzyko kierownicze i operacyjne. Ryzyko kierownicze dotyczy osiągania m.in. celów finansowych oraz satysfakcji klientów, znajdujących odzwierciedlenie

w całościowych wynikach przedsiębiorstwa. Ten rodzaj ryzyka ma najczęściej swoje źródło w niekompetencji lub arogancji menedżerów, ale również w złym systemie informacyjnym, który nie dostarcza odpowiednich przesłanek do podejmowania decyzji. To ryzyko przejawia się np. w zaniedbaniach bezpieczeństwa, zanieczyszczeniu środowiska, złych warunkach pracy, dużej wypadkowości itd. Z kolei ryzyko operacyjne dotyczy właściwego funkcjonowania procesów, procedur i systemów, determinujących wartość produktów dla klientów. W branży produkcyjnej jest to zwykle kwestia kontroli jakości i dystrybucji, dobrego zaprojektowania procesów oraz wykorzystywania stosownych metod i technik zarządzania. Źródłem ryzyka jest tu zatem, najogólniej rzecz biorąc, niedotrzymywanie obietnic dotyczących produktu i obsługi klienta (np. wady produktu), przejawia się ono np. w wysokim wskaźniku reklamacji, skargach lub w postępowaniach sądowych dotyczących przypadków narażenia zdrowia i życia klientów. Ostatnią kategorią ryzyka reputacji jest ryzyko zewnętrzne, które w odróżnieniu od poprzednich ma swoje źródło w otoczeniu przedsiębiorstwa. Jest ono najczęściej związane z partnerami biznesowymi firmy: dostawcami, podwykonawcami, dystrybutorami czy przedstawicielami, lecz także z klęskami żywiołowymi, katastrofami czy atakami terrorystycznymi w tych miejscach na świecie, gdzie firma prowadzi działalność. W jego ramach wyróżnia się ryzyko relacyjne oraz środowiskowe. To pierwsze związane jest z działalnością partnerów biznesowych przedsiębiorstwa i stosowanymi przez nich standardami, które mogą naruszać reputację zleceniodawcy. Jest to więc ryzyko częściowo przewidywalne i można je świadomie ograniczać, gdyż jego źródłem są decyzje menedżerskie. Natomiast ryzyko środowiskowe jest całkowicie od firmy niezależne, praktycznie nieprzewidywalne i nie poddające się kontroli, można jedynie łagodzić jego skutki. Może mieć źródło zarówno w środowisku naturalnym (trzęsienia ziemi, powódzie itd.) lub technicznym (cyberataki, utrata danych, ujawnienie tajemnic handlowych itd.).

Reputacja jest traktowana jako zdolność organizacji do dostarczania wartości swoim interesariuszom [Fombrun, Shanley 1990], tak więc ryzyko reputacji jest związane z wypełnianiem ich oczekiwań – pojawia się wtedy, gdy przedsiębiorstwo zawodzi w spełnianiu ich potrzeb i żądań. Ryzyko reputacji leży zatem w luce pomiędzy oczekiwanym a rzeczywistym zachowaniem przedsiębiorstwa [Brady, Honey 2007, s. 17]. Reputacja jest stale narażona na tego typu ryzyko, jest ono niejako wkalkulowane w codzienne relacje z interesariuszami, gdy ci przekazują lub wycofują swoje poparcie dla organizacji, a nawet można przyjąć, że każdy z nich stanowi odrębne źródło ryzyka [Fombrun i in. 2000, s. 3]. Z tego punktu widzenia można mówić o trzech czynnikach zwiększających ryzyko reputacji: rosnącej luce pomiędzy reputacją organizacji a jej rzeczywistym stanem, zmianach w oczekiwaniach konsumentów (przeoczonych przez organizację) oraz braku spójności decyzyjnej pomiędzy obszarami funkcjonalnymi organizacji lub jednostkami biznesu [Eccles, Newquist, Schatz 2007, s. 106].

4. Zarządzanie ryzykiem reputacji

Zmiany w technologii, globalizacja, przyspieszenie cyklu życia produktów czy wzrost oczekiwań wobec biznesu spowodowały, że menedżerowie chcący zarządzać ryzykiem korporacyjnym stają wobec ogromnego wyzwania. Wraz ze zmianą otoczenia ewoluuje też podejście do zarządzania ryzykiem. Specjaliści od zarządzania ryzykiem są zgodni, że tradycyjne podejście do ryzyka w obecnych uwarunkowaniach rynkowych nie zdaje egzaminu, gdyż zbyt mocno skupia się na unikaniu ryzyka i minimalizacji strat w zasobach, a zbyt mało na patrzeniu na biznes z perspektywy zewnętrznej (*outside-in approach*) [*A risk intelligent view ...* 2011, s. 4]. Konieczna staje się zmiana podejścia z „silosowego” i doraźnego na podejście zintegrowane, ustrukturyzowane i obejmujące różne aspekty ryzyka, nie brane do tej pory pod uwagę. Podejście takie jest określane jako Enterprise Risk Management (ERM). Zarządzanie ryzykiem powinno umożliwić zarządom firm skuteczne radzenie sobie z niepewnością i związanymi z nią zagrożeniami oraz szansami, zwiększając jednocześnie zdolność do tworzenia wartości [*Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym ...* 2004, s. 6]. Obecnie istnieje wiele standardów związanych z zarządzaniem ryzykiem (najbardziej znane to COSO II, Basel III, FERMA), część z nich jest uwzględniona w przepisach prawa, wiele innych w normach międzynarodowych i krajowych, a także w zaleceniach poszczególnych organizacji i stowarzyszeń międzynarodowych. Definicja zawarta w standardzie zarządzania ryzykiem COSO II (ogłoszonym przez The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission w 2004 r.) podkreśla, że zarządzanie ryzykiem korporacyjnym jest procesem realizowanym przez zarząd lub kierownictwo firmy, uwzględnionym w strategii i obejmującym całe przedsiębiorstwo, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń (szans lub zagrożeń) mogących wywrzeć na nie wpływ, utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie osiągnięcia jego celów (celem nie jest więc unikanie ryzyka).

Zarządzanie ryzykiem reputacji powinno być zintegrowane z całościową strukturą ERM [Regan 2008, s. 190]. Podstawowym argumentem jest fakt, że ERM dotyczy strategicznego zarządzania wszystkimi rodzajami ryzyka, które mogą dotknąć firmę, a więc ryzyko reputacji również powinno być w tę strukturę włączone. Odseparowanie zarządzania ryzykiem reputacji od zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym może ponadto powodować dublowanie wysiłków (a zatem podwyższanie kosztów) i niespójność w działaniach podejmowanych w odpowiedzi na różne rodzaje ryzyka. Zarządzanie ryzykiem reputacyjnym polega na identyfikacji i kontrolowaniu tych wszystkich rodzajów ryzyka, które mogą wpływać na reputację firmy, neutralizując te, które mogą tę reputację pogorszyć, a wzmacniając te, które niosą szanse jej poprawy. Efektywny system zarządzania ryzykiem wymaga zwrócenia uwagi na kilka kwestii, które warunkują jego skuteczność [Rayner 2003, s. 50], a mianowicie:

- określenia i komunikowania jasnej wizji, wartości oraz strategii przedsiębiorstwa, które są fundamentem całego systemu zarządzania ryzykiem, oraz zdecydowanego zaangażowania najwyższego kierownictwa firmy;

- określenia właściwego organizacji poziomu tolerancji dla ryzyka (*risk appetite*), zapewniającego spójność postrzegania i rozumienia akceptowalnych granic ryzyka wśród pracowników firmy;
- wdrożenia polityki, procedur i metod pracy, które wskazywałyby pracownikom i partnerom firmy pożądane wzorce działania i zachowania;
- upewnienia się, że system oferuje ludziom wspólny język i metodologię służącą identyfikacji i ocenie ryzyka w różnych obszarach organizacji oraz mechanizmy monitorowania i raportowania dające naczelnemu kierownictwu pewność, że ryzyko znajduje się pod kontrolą;
- promowania klimatu zaufania i otwartości niezbędnego, aby pracownicy zechcieli wyrażać swoje obawy, spostrzeżenia i uwagi sygnalizujące potencjalne ryzyka.

Należy podkreślić, że Reputation Risk Management (RRM) ma charakter proaktywny, gdyż koncentruje się na podtrzymywaniu i ochronie reputacji, w przeciwieństwie do zarządzania sytuacją kryzysową, czyli obrony reputacji w sytuacjach kryzysowych, które jest typowym działaniem reaktywnym. Stosowane na świecie standardy zarządzania ryzykiem różnią się językiem oraz pewnymi detalami, lecz kluczowe etapy procesu zarządzania ryzykiem pozostają takie same. Zarządzanie ryzykiem reputacji powinno zawierać się w proponowanym przez te standardy schemacie ramowym, który obejmuje [Regan 2008, s. 189; Larkin 2003, s. 57; Rayner 2003, s. 50]: (1) zdefiniowanie strategii zarządzania ryzykiem, (2) identyfikację ryzyka, (3) ocenę i priorytetyzację ryzyka, (4) postępowanie z ryzykiem, (5) monitorowanie i raportowanie kierownictwu oraz interesariuszom zewnętrznym.

5. Dotychczasowe modele dojrzałości zarządzania ryzykiem

W literaturze można znaleźć przede wszystkim modele dojrzałości dotyczące zarządzania ryzykiem korporacyjnym, dużo rzadziej natomiast modele odnoszące się do zarządzania ryzykiem reputacji. Jednym z pierwszych był model D. Hillsona, opublikowany w 1997 roku, zawierający cztery poziomy dojrzałości powiązane z czterema atrybutami. Większość modeli powstała w połowie poprzedniej dekady – wykazywały one dość duże podobieństwo i opierały się w większości na pierwowzorze Hillsona. Tabela 1 przedstawia kilka wybranych modeli zarządzania ryzykiem, opisanych przez proponowane w nich poziomy dojrzałości i zastosowane atrybuty (wymiary).

Jako przykład modelu dojrzałości zarządzania ryzykiem może służyć propozycja Ren i Yeo, która dotyczy wprawdzie branży wysokokosztowych, zaawansowanych technologicznie projektów dla biznesu (Complex Product Systems – CoPS), ale kluczowe elementy modelu są charakterystyczne dla większości modeli w tym obszarze. Model ten pozwala dostawcom CoPS doskonalić ich podejście do zarządzania ryzykiem, umożliwiając ocenę bieżącego poziomu dojrzałości, ustalenie celów do osiągnięcia oraz planów działań koniecznych do przejścia na wyższy poziom dojrzałości.

Tabela 1. Poziomy dojrzałości i atrybuty występujące w różnych modelach dojrzałości zarządzania ryzykiem

	RMM Hillson 1997	HVR Project RMM Hopkinson i Lovelock 2004	RMCM Ren i Yeo 2004	RIMS RMM 2006
Poziomy dojrzałości	Naiwny Debiutancki Znormalizowany Naturalny	Naiwny Debiutancki Znormalizowany Naturalny	Inicjalny Powtarzalny Zdefiniowany Zarządzany Optymalizowany	<i>Ad hoc</i> Inicjalny Powtarzalny Zarządzany Przywództwo
Atrybuty	Stosowanie	Zarządzanie projektami	Wiedza o ryzyku	Adaptacja podejścia ERM
	Procesy	Identyfikacja ryzyka	Procesy zarządzania ryzykiem	Zarządzanie procesami ERM
	Kultura	Analiza ryzyka	Kultura organizacyjna	Zarządzanie apetytem na ryzyko
	Doświadczenie	Odpowiedź na ryzyko		Docieranie do przyczyn
		Kultura		Identyfikacja ryzyka
		Interesariusze		Zarządzanie efektywnością
				Odporność i trwałość biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hillson 1997; Hopkinson, Lovelock 2004; Ren, Yeo 2004; RIMS ERM Maturity Model ... 2006].

Dwoma zasadniczymi elementami modelu są zdefiniowane poziomy dojrzałości oraz kluczowe obszary umiejętności. Model Ren i Yeo proponuje 5 poziomów dojrzałości: inicjalny, powtarzalny, zdefiniowany, zarządzany i optymalizowany [Ren, Yeo 2004, s. 808]. Poziom 1 – inicjalny oznacza, że organizacja jest nieświadoma potrzeby zarządzania ryzykiem i nie posiada proaktywnego, ustrukturyzowanego podejścia do radzenia sobie z niepewnością, a jedynie reaguje po zaistnieniu problemu. Poziom 2 – powtarzalny to sytuacja, w której podejmowane są w firmie podstawowe działania zarządzania ryzykiem, ale nie są one koordynowane, lecz rozproszone w różnych procesach, a także brakuje spójnego planowania i śledzenia wyników. Poziom 3 – zdefiniowany oznacza, że organizacja wdrożyła formalne procesy zarządzania ryzykiem i włączyła je w rutynowe procesy biznesowe, są one zdefiniowane, udokumentowane, praktykowane, trenowane, mierzone i wspierane przez wyższe szczeble kierowania, które są świadome korzyści, jakie z tego wynikają. Poziom 4 – zarządzany to stopień dojrzałości, na którym wyznaczane są mierzalne cele dla każdego procesu i jego wyników, szczegółowe dane są gromadzone i analizowane, w procesy zarządzania ryzykiem są zaangażowani kluczowi dostawcy i klienci, a w całej firmie istnieje kultura świadomości ryzyka. Poziom 5 – optymalizowany oznacza, że or-

ganizacja ustanowiła ilościowe i jakościowe cele dla efektywności i skuteczności procesów oparte na długookresowej strategii i celach strategicznych, który to system jest stale udoskonalany, a jego stabilność gwarantowana przez panującą kulturę organizacyjną. System zarządzania ryzykiem jest wieloaspektowy, ugruntowany poprzez rozwiązania instytucjonalne i ścisłą współpracę z interesariuszami zewnętrznymi.

Model dojrzałości Ren i Yeo zakłada, że aby udoskonalić zarządzanie ryzykiem, przedsiębiorstwo powinno budować umiejętności jednocześnie w obszarze kultury organizacyjnej, procesów zarządzania ryzykiem oraz wiedzy i technik zarządzania ryzykiem. Każdy z tych obszarów jest rozpisany na bardziej szczegółowe elementy (w sumie jest ich 9) [Ren, Yeo 2004, s. 810]. Obszar kultury organizacyjnej obejmuje trzy atrybuty: (1) postawy pracowników wobec ryzyka i niepewności (świadomość ryzyka, swoboda działania, otwartość komunikowania ryzyka, identyfikowanie źródeł ryzyka, gotowość do proaktywnego zarządzania ryzykiem), (2) interesariuszy (jakość relacji z interesariuszami, klimat zaufania, komunikowanie ryzyka, zaangażowanie interesariuszy w procesy zarządzania ryzykiem), oraz (3) przywództwo i zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem (role i odpowiedzialność naczelnego kierownictwa, świadomość korzyści z zarządzania ryzykiem, ustanowienie polityki, zdefiniowanie procesów, alokacja zasobów koniecznych do zarządzania ryzykiem). Kolejne cztery atrybuty zawiera (drugi) obszar procesów zarządzania ryzykiem: (4) identyfikację ryzyka (stosowanie technik identyfikacji ryzyka, zakres i kategorie identyfikowanego ryzyka, zasięg odpowiedzialności za identyfikację ryzyka), (5) analizę ryzyka (analiza źródeł ryzyka, właścicieli ryzyka, ocena prawdopodobieństwa i siły oddziaływania ryzyka, analiza wtórnych skutków ryzyka, priorytetyzacja ryzyka, ocena ryzyka – ilościowa i jakościowa), (6) przeciwdziałanie ryzyku (strategie łagodzenia ryzyka, porównanie korzyści/kosztów, podejmowanie i monitorowanie działań, monitorowanie zewnętrznych szans i zagrożeń), (7) integrację z innymi procesami (jakość i zasięg raportowania ryzyka, wykorzystywanie danych o ryzyku do prognoz finansowych, powiązania z komunikacją z interesariuszami, powiązania z celami strategicznymi). Ostatni, trzeci obszar to wiedza o ryzyku, który obejmuje dwa atrybuty: (8) zarządzanie wiedzą o ryzyku (bazy danych na temat ryzyka, rozumienie koncepcji i celów zarządzania ryzykiem, znajomość technik i narzędzi zarządzania ryzykiem, zbudowanie systemu informacji zarządzania ryzykiem) oraz (9) doświadczenie i kompetencje (doświadczenie i kompetencje w stosowaniu narzędzi, dzielenie się wiedzą na temat ryzyka, doświadczenie pracowników w zarządzaniu ryzykiem, szkolenia w zarządzaniu ryzykiem).

6. Dotychczasowe modele dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji

W przeciwieństwie do dużej popularności modeli zarządzania ryzykiem w literaturze przedmiotu, modeli dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji jest stosunkowo niewiele. Dwa modele, do których dotarła autorka, to propozycje Brady'ego

i Honeya z 2007 roku oraz de Marcellis-Warin i Teodoresco z 2012 roku. Model zaproponowany przez Brady’ego i Honeya jest bardzo ogólnikowy, odnosi się do różnego stopnia zaawansowania procesów zarządzania ryzykiem reputacji w przedsiębiorstwach i skupia się w zasadzie na charakterystyce czterech poziomów tego zaawansowania (autorzy nie używają pojęcia dojrzałości): niezarządzanego, nadzorowanego, zarządzanego oraz kontrolowanego.

Model zaproponowany przez de Marcellis-Warin i Teodoresco jest bardziej złożony, opisuje zarówno poziomy dojrzałości, jak i kluczowe obszary umiejętności. Jego celem jest ewaluacja ryzyka, identyfikacja wrażliwych obszarów, *benchmarking* wyników oraz osiąganie stałego doskonalenia w ochronie reputacji przedsiębiorstwa [Marcellis-Warin, Teodoresco 2012, s. 35]. Podobnie jak w modelu Brady’ego i Honeya, autorzy proponują cztery stopnie dojrzałości, które nazywają generacjami, oraz rozbudowują model o 11 czynników ważnych z punktu widzenia oceny, zarządzania i chronienia reputacji. Stopień dojrzałości każdego z tych czynników może być przypisany odpowiednio do jednego z czterech poziomów (generacji): reaktywnego, świadomości, zaangażowania i kluczowej wartości (organizacji charakteryzującej się „inteligencją reputacyjną”). Charakterystykę każdej generacji w omawianym modelu przedstawia tab. 2, natomiast krótki opis czynników – tab. 3.

Tabela 2. Charakterystyka poziomów dojrzałości (generacji) w modelu de Marcellis-Warin i Teodoresco

Generacja	Charakterystyka
1. Reaktywna	Nie mówi się o reputacji w firmowych mediach, nie ma świadomości znaczenia reputacji dla wyników i wartości firmy, niestabilna kultura organizacyjna, krótkookresowe cele, brak działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)
2. Świadomości	O reputacji mówi się w firmowych mediach, naczelne kierownictwo jest świadome znaczenia reputacji, aktywna ocena i zarządzanie reputacją jest traktowane jako zadanie niepraktyczne i mało ważne, przydziela się je działom marketingu i komunikacji
3. Zaangażowania	Naczelne kierownictwo w pełni rozumie wartość reputacji, wraz z pracownikami uznaje za ważną obecność firmy w rankingach podziwianych i szanowanych przedsiębiorstw, istnieje wypracowana polityka zarządzania i ochrony reputacji, inwestuje się w CSR i zrównoważony rozwój
4. Kluczowej wartości	Pełne zaangażowanie zarządu i kierownictwa, traktowane jako zadanie priorytetowe, jasne zrozumienie w całej organizacji czynników kształtujących reputację i potrzeb interesariuszy firmy, wdrożone systemy monitorowania, ewaluacji, zarządzania i ochrony reputacji firmy, regularne raporty z audytów wewnętrznych i analiz trendów przedstawiane zarządowi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Marcellis-Warin, Teodoresco 2012, s. 35-36].

Przedstawione dwa modele dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji różnią się zakresem i stopniem szczegółowości. Ich wspólną cechą jest zastosowanie czterech poziomów dojrzałości, opisujących wzrastającą złożoność aspektów, które muszą

Tabela 3. Czynniki (wskaźniki) zarządzania ryzykiem reputacji w macierzy dojrzałości reputacji de Marcellis-Warin i Teodoresco

Wskaźniki reputacji	Generacje			
	1	2	3	4
1. Czynniki reputacji – uszeregowane przez kluczowych <i>stakeholders</i>				
2. Ramy ryzyka – mapa drogowa łącząca rodzaje ryzyka, zdarzenia je wyzwalaające, obszary wrażliwości, zdarzenia i ich skutki				
3. Procesy i standardy zarządzania ryzykiem – używane do identyfikacji, oceny i zarządzania ryzykiem				
4. Proces przewidywania ryzyka – model przewidywania i śledzenia potencjalnego ryzyka dla reputacji				
5. Proces zarządzania kryzysowego – wdrożony system zarządzania na wypadek kryzysu				
6. Proces zarządzania odzyskiwaniem reputacji – wypracowana metodologia oceny wpływu kryzysu, analizy źródeł, programy odbudowywania reputacji				
7. Kultura biznesu – ocena, pomiar i rozwijanie kultury organizacyjnej wspierającej osiągnięcie celów strategicznych				
8. Role i odpowiedzialność – struktura, odpowiedzialność, obowiązki i działania ludzi odpowiadających za reputację firmy				
9. Audyty reputacji – regularne przeglądy wartości reputacji z kluczowymi interesariuszami				
10. Zarządzanie danymi – pełna analiza danych pochodzących z audytu reputacji				
11. Szkolenia – regularne szkolenia z metodologii i ciągłego doskonalenia				

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Marcellis-Warin, Teodoresco 2012, s. 37].

być brane pod uwagę przez menedżerów chcących świadomie budować, wzmacniać i chronić reputację swoich firm. Ze względu na ich dużą ogólnikowość nie są jednak w stanie pełnić funkcji mapy drogowej, która mogłaby pomóc kierownictwu we wdrażaniu praktyk zarządzania ryzykiem reputacji. Nie spełniają zatem warunku aplikacyjności, który jest kluczowy z punktu widzenia celu ich budowania. Nie wiadomo też nic o metodologii ich tworzenia, ani o wynikach ich wykorzystania w praktyce.

7. Macierz dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji – zarys modelu

Przedstawiony w tym rozdziale model dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji jest wstępną propozycją autorską, która będzie rozwijana i doskonalona w kolejnych etapach pracy badawczej. Zarys modelu w obecnym kształcie jest zbiorem usystematyzowanej wiedzy eksperckiej (zgromadzonej na podstawie przeglądu literatury przedmiotu), który będzie w przyszłości uzupełniany i weryfikowany przy użyciu różnych metod badawczych (takich jak technika delficka, technika grup nominal-

nych, fokusowe wywiady grupowe itd., wykorzystywanych standardowo w procesie tworzenia modeli dojrzałości [Bruin de i in. 2005, s. 7]), a następnie udostępniony i testowany na grupie przedsiębiorstw. Jest to obecnie model o charakterze deskryptywnym (opisowym), który daje użytkownikowi wiedzę o tym, jak powinno wyglądać zarządzanie ryzykiem reputacji na poszczególnych poziomach, ale docelowo będzie rozwijany do postaci preskryptywnej, w której będą zawarte wskazówki dotyczące kolejnych kroków i działań koniecznych, aby osiągnąć wyższy poziom dojrzałości, oraz wspierające je wskaźniki. Budowanie przedstawionego modelu znajduje się ciągle w fazie projektowania i wypełniania go wiedzą.

Model zarządzania ryzykiem reputacji jest przeznaczony dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw, które dostrzegają wartość dobrej reputacji i dla których ma ona szczególne znaczenie ze względu na charakter oferowanych produktów (takich, dla których klientom trudno jest *a priori* ustalić jakość, a zatem odwołują się do reputacji producenta – np. branża usług) [Kay 1996, s. 127]. Model taki może być pomocny menedżerom jako mapa drogowa umożliwiająca stopniowe, konsekwentne wdrażanie polityki, procesów i praktyk pozwalających po pierwsze – lepiej rozumieć i umacniać ten zasób przed zdarzeniami, które w dalszej perspektywie są nieuniknione, a które mogą go nadszarpnąć lub całkowicie zniszczyć, co bardzo niekorzystnie odbija się na wynikach firmy. Ze względu na wielość czynników i aspektów, jakie należy brać pod uwagę, macierz dojrzałości ułatwia kierownictwu firmy to zadanie, wskazując obszary, w których konieczne jest wprowadzenie zmian i zdobycie nowych umiejętności. Przedstawiony model jest kompromisem między szczegółowością, dającą menedżerom jasny obraz kluczowych obszarów i umożliwiająca ocenę obecnego stanu organizacji, a prostotą zapewniającą klarowność wiedzy i akceptację potencjalnych użytkowników. Model składa się z czterech poziomów dojrzałości oraz siedmiu wymiarów, będących względnie niezależnymi elementami, odzwierciedlającymi charakterystykę danej dziedziny. Są to:

- przywództwo,
- kultura organizacyjna,
- interesariusze,
- identyfikacja ryzyka,
- ocena ryzyka,
- działania wobec ryzyka,
- audyt i raportowanie.

Wymiary te są zgodne z ramową strukturą zarządzania ryzykiem korporacyjnym (ERM), tak więc proponowany model łatwo wbudować w istniejące procedury zarządzania ryzykiem, jeśli przedsiębiorstwo takowe posiada. Model ma postać dwuwymiarowej macierzy, której wiersze zawierają wyszczególnione wymiary, w kolumnach ujęto kolejne poziomy dojrzałości, a w siatce dla każdego z wymiarów opisane zostały praktyki charakterystyczne dla danego poziomu. Zaletą takiej macierzy jest zwięzłość i prostota, gdyż model mieści się w jednej tabeli (tab. 4).

Tabela 4. Macierz dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji

Wy- miary	Poziom I – początkowy	Poziom II – standaryzowany	Poziom III – monitorowany	Poziom IV – zarządzany
	2	3	4	5
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> – Brak zdefiniowanej misji i wizji – Brak zdefiniowanego apetytu na ryzyko – Brak polityki i procedur określających dopuszczalne granice zachowań (duża swoboda działania) – Procesy z zakresu <i>human resources</i> (HR) nie odzwierciedlają wartości organizacyjnych – Brak wyznaczonych osób odpowiedzialnych za ryzyko reputacji 	<ul style="list-style-type: none"> – Nieformalnie przyjęte misja i wizja, ale nie komunikowane wprost, znane części pracownikom – Domyślnie określone granice dopuszczalnego ryzyka i rodzaje ryzyka – Polityka i procedury niesformalizowane, na ogół stosowane – Wartości częściowo wbudowane w procesy HR – Wyznaczone osoby nieformalnie odpowiedzialne za ryzyko reputacji, na ogół z działu marketingu 	<ul style="list-style-type: none"> – Zdefiniowane misja i wizja, komunikowane okazyjnie, znane pracownikom – Rodzaje i granice dopuszczalnego ryzyka określone, lecz rzadko komunikowane – Polityka i procedury sformalizowane i uaktualniane, stosowane przez większość – Pracownicy są oceniani i wynagradzani za zachowania zgodne z wartościami – Wyznaczone osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem na średnim szczeblu zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> – Misja i wizja stale komunikowane i dobrze znane – Rodzaje ryzyka i apetyt na ryzyko jasno zdefiniowane, powszechnie znane – Silny nacisk kierownictwa na przestrzeganie polityki i procedur, które są powszechnie stosowane w całej organizacji – Awanse i nagrody zależą od przestrzegania wartości organizacyjnych i reagowania na ryzyko – Wyznaczeni w strukturze firmy właściciele ryzyka, na najwyższym szczeblu hierarchii
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Brak jasno zdefiniowanych wartości – Brak kodeksu etycznego – Brak wspólnego języka mówienia o ryzyku reputacji – Brak świadomości znaczenia ryzyka reputacji dla działalności firmy i niewielka świadomość rodzajów ryzyka – Brak poczucia odpowiedzialności za reputację firmy i obowiązku reagowania na ryzyko – Brak zaufania i otwartości, pracownicy boją się zgłaszać przypadki potencjalnego ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> – Nieformalnie przyjęte wartości, choć rzadko komunikowane, nie zawsze przestrzegane – Nieformalny, choć na ogół przestrzegany kodeks etyczny – Rzadko rozmawia się o ryzyku reputacji – Istnieje świadomość znaczenia reputacji oraz różnych rodzajów ryzyka wśród kadry kierowniczej – Istnieje poczucie odpowiedzialności za reputację wśród kadry kierowniczej – Kultura częściowo promuje zaufanie i otwartość, choć zdarzają się sprzeczne sygnały 	<ul style="list-style-type: none"> – Wartości organizacyjne znane i przez większość przestrzegane – Opracowany kodeks etyczny, znany i przez większość przestrzegany – Funkcjonują w języku firmy wyrażenia dotyczące ryzyka reputacji – Większość pracowników ma świadomość znaczenia reputacji i wiedzy o różnych rodzajach ryzyka – Kadra kierownicza i część pracowników czuje się odpowiedzialna za reputację firmy, pracownicy są uczeni reagowania na pojawiające się ryzyko 	<ul style="list-style-type: none"> – Duży nacisk na przestrzeganie wartości, są powszechnie stosowane – Przestrzegany powszechnie kodeks etyczny, brak wątpliwości co do granic kompromisu – Dobrze przyswojony język mówienia o ryzyku – Powszechna świadomość znaczenia reputacji i dobre rozeznanie w różnych rodzajach ryzyka – Wszyscy pracownicy czują się odpowiedzialni za reputację firmy, za wsze reagują na pojawiające się ryzyko

Tabela 4, cd.

1	2	3	4	5
Interesariusze	<ul style="list-style-type: none"> - Kierownictwo wie, kim są kluczowi interesariusze - Sporadyczna, jednostronna komunikacja z interesariuszami - Brak opracowanej strategii w stosunku do interesariuszy firmy, działania podejmowane <i>ad hoc</i> w razie potrzeby - Brak podejmowanych działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), ewentualnie filantropia biznesowa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kierownictwo ma rozeznanie, kim są i jakie mają oczekiwania interesariuszy firmy, ale jest to wiedza intuicyjna - Rzadka, choć regularna komunikacja z interesariuszami poprzez tradycyjne media, na ogół jednostronna, rzadkie badania ilościowe opinii, informacje gromadzone w sposób nieformalny - Nieformalna polityka postępowania z kluczowymi interesariuszami - Ograniczone działania z zakresu CSR, skoncentrowane na minimalizowaniu negatywnych skutków działalności firmy i przestrzeganiu praw 	<ul style="list-style-type: none"> - Klimat zaufania i otwartości, na ogół pracownicy zgłaszają wątpliwości - Przeprowadzana jest formalna identyfikacja interesariuszy firmy, ich potrzeb, oczekiwań i władzy, jaką dysponują - Regularna, dwustronna komunikacja z wykorzystaniem Internetu, badania ilościowe, ankiety, monitoring sieci, spotkania z pracownikami i klientami, tworzone są bazy danych - Wypracowana strategia współpracy z kluczowymi interesariuszami - Nowoczesne podejście do CSR nastawione na tworzenie obustronnych korzyści, przestrzeganie zasad etyki 	<ul style="list-style-type: none"> - Klimat pełnego zaufania i otwartości sprzyja zgłaszaniu wątpliwości w potencjalnie ryzykownych sytuacjach - Pełna wiedza o interesariuszach, ich wzajemnych powiązaniach, oczekiwaniach, sile, jaką dysponują, oraz ich priorytyzacja - Stały, intensywny dialog, za pośrednictwem wszystkich mediów, kojarzanie z wywiadów grupowych, warsztatów, spotkań publicznych, badań ilościowych i jakościowych, monitoringu sieci, bliska współpraca z głównymi <i>stakeholders</i> przy identyfikacji ryzyka - Wypracowana strategia współpracy i angażowania kluczowych interesariuszy, wykorzystanie seminariów i konferencji, zapraszanie przedstawicieli do wspólnych komisji jako ekspertów - Nowoczesny CSR (konceptcja Shared Value i CSR 2.0)
Identyfikacja ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> - Brak zdefiniowanego ryzyka reputacji, brak wiedzy, czym jest ryzyko reputacji - Brak identyfikacji ryzyka i rejestru ryzyka - Luka między działaniami firmy a oczekiwaniami interesariuszy identyfikowana tylko w razie już zaistniałego kryzysu 	<ul style="list-style-type: none"> - Postrzeganie ryzyka reputacji jako pochodnej innych rodzajów ryzyka, kierownictwo intuicyjnie wskazuje źródła takiego ryzyka - Prowadzony jest nieformalny, bardzo ogólny rejestr ryzyka - Analiza luk prowadzona nieregularnie, nie traktowana jak zadanie strategiczne, w razie potrzeby włą 	<ul style="list-style-type: none"> - Kierownictwo rozumie, na czym polega ryzyko reputacji, potrafi je sklasyfikować - Powołany zespół ds. identyfikacji ryzyka (pracownicy różnych szczebli i różnych działów funkcjonalnych), który prowadzi rejestr ryzyka (opis natury ryzyka i jego wpływu na firmę) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ryzyko reputacji jest rozumiane przez wszystkich pracowników, każdy wie, jakie są rodzaje ryzyka w jego obszarze - Stały zespół identyfikuje ryzyko w firmie i jej otoczeniu, należą do niego też członkowie najwyższego kierownictwa, rejestr ryzyka jest regularnie uzupełniany i aktualni-

	<ul style="list-style-type: none"> - Identyfikacja ryzyka – o ile ma miejsce – odbywa się intuicyjnie, bez wykorzystywania odpowiednich metod i technik 	<ul style="list-style-type: none"> - czani są w nią niektórzy eksperci i kierownicy funkcjonalni - Do identyfikacji ryzyka wykorzystuje się niektóre powszechnie znane metody i techniki: SWOT, PESTLE, pięciu sił itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Regularnie prowadzona analiza luk, włączani są w nią wszyscy kierownicy funkcjonalni - Do identyfikacji ryzyka wykorzystuje się wiele technik, m.in. burzę mózgów, planowanie scenariuszowania z inwestorami i klientami, ankiety, <i>check-listy</i>, audyty itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - zowany, uwzględnia analizę źródeł ryzyka - Regularnie dokonywana analiza luk, identyfikowane są wszystkie niezgodności i różnice mogące nieść ryzyko, włączani są do tego wszyscy pracownicy firmy - Do identyfikacji ryzyka reputacji wykorzystywane są wszystkie właściwe metody i techniki, m.in. <i>bow-tie</i>, HAZOP, FMEA, <i>benchmarking</i> itd.
Ocena ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> - Brak oceny i priorytetyzacji ryzyka - Brak opisu i oceny obecnej kontroli – działań, polityki, standardów i procedur, które pozwalają kontrolować ryzyko 	<ul style="list-style-type: none"> - Nie prowadzi się formalnej analizy ryzyka, kierownictwo potrafi jednak szacunkowo określić znaczenie poszczególnych rodzajów ryzyka - Nieformalna i nieregularna ocena aktualnej kontroli, jaką firma posiada nad poszczególnymi rodzajami ryzyka, istnieją uproszczone procedury 	<ul style="list-style-type: none"> - Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka oraz jego wpływ na wyniki ocenia się szacunkowo, na podstawie analizy jakościowej (wysokie, średnie, niskie) - Funkcjonujące w firmie polityka, standardy, procedury są opisane i oceniane w rejestrze ryzyka (adekwatne, nieadekwatne, niepewne), zmienne i doskonalone, stosuje się analizę <i>root causes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorytetyzacja ryzyka wg kryteriów prawdopodobieństwa i siły wpływu na podstawie dogłębnych analiz ilościowych i jakościowych, sporządzanie profili ryzyka - Aktualna polityka, standardy, procedury są opisane i oceniane w rejestrze ryzyka (adekwatne, nieadekwatne, niepewne), zmienne i doskonalone, stosuje się analizę <i>root causes</i>
Działania wobec ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> - Działania wobec ryzyka obejmują się tylko <i>ex post</i>, jako skutek już zaistniałego kryzysu reputacji (pasywne zarządzanie ryzykiem reputacji) - Brak wdrożonych działań, polityki, procedur i standardów mających na celu kontrolę ryzyka - Brak systemu zarządzania ryzykiem reputacji 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominuje zarządzanie pasywne (tolerowanie), ale występują też elementy zarządzania aktywnego – np. zmniejszanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka poprzez wprowadzanie nowej polityki, procedur i standardów, szkolenia itd. - Polityka, procedury i standardy mające na celu kontrolowanie ryzyka częściowo wdrożone, ale najczęściej nieformalne 	<ul style="list-style-type: none"> - Proaktywne zarządzanie ryzykiem – podejmowanie działań naprawczych (np. zmniejszanie prawdopodobieństwa i skutków ryzyka, w razie zagrożeń), transfer ryzyka, szacuje się koszty działań i zasoby niezbędne do ich wdrożenia - Polityka, procedury i standardy kontrolowania ryzyka wdrożone, sformalizowane, na ogół stosowane, kierownictwo przeszkolone, Decyzje dotyczące zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> - Wykorzystywane są wszystkie formy proaktywnego zarządzania ryzykiem reputacji – uzdrawianie, transfer ryzyka, kołowanie działalności (w razie zagrożeń), oblicza się koszty planowanych działań w stosunku do oczekiwanych korzyści, ustalona polityka i strategię postępowania z ryzykiem - Są w pełni wdrożone działania, polityka, procedury i standardy

Tabela 4, cd.

1	2	3	4	5
Audyt i raportowanie	<ul style="list-style-type: none"> - Brak audytów reputacji i ryzyka reputacji 	<ul style="list-style-type: none"> - Istnieją pewne przejawy zarządzania ryzykiem reputacji, ale funkcjonują niezależnie od systemów zarządzania ryzykiem (ERM) 	<ul style="list-style-type: none"> - ryzykiem na ogół uwzględniane w podejmowaniu decyzji biznesowych (strategia, nowe rynki, nowe produkty) - Zarządzanie ryzykiem reputacji częściowo zintegrowane z ERM 	<ul style="list-style-type: none"> - mające trzymać ryzyko pod kontrolą, powszechnie stosowane, wszyscy pracownicy przeszkoleni - Decyzje dotyczące zarządzania ryzykiem w pełni zintegrowane z podejmowaniem decyzji biznesowych - Zarządzanie ryzykiem reputacji w pełni zintegrowane z ERM
	<ul style="list-style-type: none"> - Brak audytów reputacji i ryzyka reputacji 	<ul style="list-style-type: none"> - Nieformalne i nieregularne audyty, robione przez wewnętrzne służby, wiedza na ten temat dostępna w komórkach marketingu - Wiedza gromadzona z tych audytów nie jest przechowywana 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalnie, lecz nieregularnie sporządzane audyty, na ogół robione przez firmy zewnętrzne, w audytach często biorą udział interesariusze, raportowanie na wyższe szczeble zarządzania - Wyznaczone są osoby odpowiedzialne za gromadzenie i przechowywanie wiedzy z audytów, analiza informacji pochodzących z audytu w miarę pełna 	<ul style="list-style-type: none"> - Regularnie przeprowadzane audyty reputacji i ryzyka reputacji, w których zawsze biorą udział interesariusze, przeprowadzane przez firmy zewnętrzne, raportowane zarządowi firmy - Stale uaktualniane i dostępne dla pracowników bazy wiedzy z audytów, pełna i dogłębna analiza informacji

Źródło: opracowanie własne.

8. Zakończenie

Reputacja przedsiębiorstwa odgrywa bardzo dużą rolę na współczesnych rynkach, jej zbudowanie wymaga od kierownictwa firmy wielu lat konsekwentnych działań. Jednak wraz ze wzrostem świadomości znaczenia posiadania dobrego wizerunku wzrasta też wrażliwość tego ważnego zasobu na zdarzenia powodujące ryzyko jego pogorszenia lub – co niestety rzadsze – dające okazję do jego wzmocnienia. Duża niestabilność reputacji wynika m.in. z faktu, że jest oceniana przez bardzo różne podmioty, przy użyciu wielu bardzo różnych kryteriów (produkty, traktowanie pracowników, wyniki finansowe, odpowiedzialność społeczna itd.). Słynne powiedzenie amerykańskiego biznesmena Warrena Buffetta o tym, że buduje się ją przez dwadzieścia lat, ale wystarczy pięć minut, aby ją zniszczyć, nabiera w dobie Internetu nowego znaczenia i nie wydaje się przesadą. Ochrona i umacnianie reputacji stają się obecnie pierwszoplanowymi, strategicznymi zadaniami kierownictwa firmy, z czego bardzo dobrze zdaje sobie ono sprawę. Zarządzanie ryzykiem reputacji, czyli niepewnością związaną ze zdarzeniami, zagadnieniami lub działaniami (wewnątrz lub z zewnątrz firmy), które mogą wzmocnić lub zniszczyć zaufanie interesariuszy, wydaje się w tej sytuacji koniecznością. Polega ono na identyfikacji i kontrolowaniu tych wszystkich rodzajów ryzyka, które mogą wpływać na reputację firmy – neutralizując zagrożenia, a wzmacniając szanse. Pomocą dla menedżerów we wdrażaniu systemu zarządzania ryzykiem reputacji mogą być modele dojrzałości, które podpowiadają pewną sprawdzoną drogę postępowania, zwiększającą prawdopodobieństwo sukcesu. W artykule przedstawiono zarys takiego modelu dojrzałości, będący jeszcze w fazie projektowania. Model taki stanowi dla menedżerów swego rodzaju mapę drogową umożliwiającą stopniowe, konsekwentne wdrażanie polityki, procesów i praktyk mających szczególne znaczenie dla kontrolowania ryzyka reputacji. Koncentruje on uwagę zarządzających na tych obszarach, w których konieczne jest wprowadzenie zmian i zdobycie nowych umiejętności. Wielu rodzajów ryzyka, na jakie narażony jest wizerunek przedsiębiorstwa, nie można przewidzieć ani uniknąć (jeśli mają charakter zagrożeń), ale system wczesnego ostrzegania, jakim jest zarządzanie ryzykiem reputacji, pozwala – przynajmniej częściowo – chronić jeden z jego najcenniejszych zasobów.

Literatura

- Aftershock. Adjusting to the new world of risk management*, Deloitte_risk_management_2012.
A risk intelligent view of reputation. An outside-in perspective. Deloitte 2011, Risk Intelligence Series, Issue no. 22.
- Beal A., Strauss J., *Radically Transparent – Monitoring & Managing Reputations Online*, Wiley Publishing, Indianapolis 2008.
- Brady A., Honey G., *Corporate Reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007.

- Breit M., Kreit S., *Concerns about risks confronting boards*, Fourth Annual Board of Directors Survey, EisnerAmper, New York 2013.
- Bruin de T., Rosemann M., Freeze R., Kulkarni U., *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*, 16 Australasian Conference of Information Systems, Sydney 2005
- Chun R., *Corporate reputation: Meaning and measurement*, "International Journal of Management Reviews" 2005, vol. 7, issue 2.
- Eccles R., Newquist S., Schatz R., *Reputation and its risks*, "Harvard Business Review" 2007 (February).
- Edelman Trust Barometer, Raport 2012, <http://www.scribd.com/doc/79026497/2012-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary>.
- Edelman Trust Barometer, Raport 2011.
- Exploring strategic risk*, Deloitte, 2013.
- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.) 1996.
- Fombrun Ch., Shanley M., *What's in a name, reputation building and corporate strategy*, "The Academy of Management Journal" 1990, vol. 33, no. 2.
- Fombrun Ch. i in., *The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation*, "Journal of Brand Management" 2000, vol. 7, no. 4.
- Goldenson R., Gibson D., *Demonstrating the Impact and Benefits of CMMI®: An Update and Preliminary Results*, Special Report, 2003, www.ralphyoung.net/articles/PI_Results_SEI.pdf.
- Hillson D., *Toward a risk maturity model*, "The International Journal of Project & Business Risk Management" 1997, vol. 1, no. 1.
- Hopkinson M., Lovelock G., *The project risk maturity model – assessment of the UK MoD's top 30 acquisition project*, <http://www.businessrisksolutions.com>.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009.
- Kania K., *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Larkin J., *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, London 2003.
- Marcellis-Warin de N., Teodoresco S., *Corporate Reputation – is your most strategic asset at risk?*, CIRANO, Burgundy Report, April 2012.
- Merrifield M., Ching W., Fox C., *Understanding Reputational Risk*, Risk & Insurance Management Society, Inc., 2013.
- Poppelbub J., Roglinger M., *What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in BPM*, 2011.
- Rayner J., *Managing reputational risk*, Wiley & Sons, Chichester 2003.
- Regan L., *A framework for integrating reputation risk into ERM process*, 2008.
- Ren Y., Yeo K., *Risk Management Capability Maturity Model for Complex Product Systems (CoPs) Projects*, International Engineering Management Conference 2004.
- RIMS ERM Maturity model*, <http://erm.ncsu.edu/library/article/rmm-for-erm#.UsFmrNLuLU5>, November 1, 2006.
- Ross A., *Reputation: Risk of risks*, The Economic Intelligence Unit, December 2005.
- Sims R., *Toward a better understanding of organizational efforts to rebuild reputation following an ethical scandal*, "Journal of Business Ethics" 2009.
- Tonello M., *Reputation Risk. A Corporate Governance Perspective*, Research Report, The Conference Board, Inc., 2007
- Walker K., *A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory*, "Corporate Reputation Review" 2010, vol. 12, no. 4.

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – Zintegrowana struktura ramowa. Streszczenie dla kierownictwa, COSO, Warszawa 2004.

Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce, Raport AON Polska, 2011/12

Zou P., Chen Y., Chan T., *Understanding and improving your risk management capability: Assessment model for construction organizations*, “Journal of Construction Engineering and Management” 2010 (August).

OUTLINE OF REPUTATION RISK MANAGEMENT MATURITY MODEL

Summary: The corporate reputation is valuable, but very sensitive asset on contemporary markets. One of the important top management tasks is protect of firm reputation through reputation risk management. Management should consist of identification and control all type of risks that may influence on firm reputation – counteracting threats and augmenting opportunities. Maturity model can help in risk management system implementation, because it shows a roadmap and increases succes likelihood. The article presents risk reputation maturity model proposal which may be useful for leaders in reputation management.

Keywords: corporate reputation, risk, reputation risk, maturity model.