

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoxs radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoxs zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitreęa: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Ewa Gluszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: ewa.gluszek@ue.wroc.pl

PARADOKSY DOBREJ I ZŁEJ REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

A GOOD AND BAD CORPORATE REPUTATION – SOME PARADOXES

DOI: 10.15611/pn.2016.422.09

Streszczenie: Zdecydowana większość publikacji poświęconych reputacji przedsiębiorstwa mieści się w granicach pewnego kanonu ustalonych jakoby prawd, pomijając pewne fakty, które nie pasują do tego obrazu. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi menedżerów na mało znane aspekty reputacji przedsiębiorstwa, mogące mieć duże znaczenie dla systemu zarządzania nią. Artykuł omawia cztery paradoksy dotyczące reputacji przedsiębiorstwa: (1) negatywne konsekwencje posiadania dobrej reputacji, (2) pozytywne konsekwencje złej reputacji, (3) współistnienie dobrej i złej reputacji oraz (4) asymetrię związku między nieodpowiedzialnymi zachowaniami firmy a złą reputacją. Przedstawione paradoksy uświadamiają złożoność samego zjawiska i przekonują, jak trudno nim sterować.

Słowa kluczowe: reputacja przedsiębiorstwa, dobra reputacja, zła reputacja, paradoksy.

Summary: Most publications dedicated to corporate reputation are situated in the area of certain principles, and ignore some others facts that do not fit into this picture. The aim of the article is to make managers realise that there are some rules they have not heard of, however important to reputation management. The article presents four paradoxes about corporate reputation: (1) negative consequences of good reputation, (2) positive consequences of bad reputation, (3) coexistence of good and bad reputation and (4) weak relationship between irresponsible actions and bad firm reputation. Paradoxes depicted in the article make us aware of corporate reputation complexity and difficulty in managing it.

Keywords: corporate reputation, good reputation, bad reputation, paradoxes.

1. Wstęp

Reputacja przedsiębiorstwa jest definiowana jako zbiorowa, specyficzna dla danej grupy interesariuszy ocena dotycząca jego zdolności do kreowania wartości, dokonywana na podstawie charakterystycznych dla niego cech i walorów [Rindova i in. 2005]. Ocena ta formułowana jest zarówno poprzez bezpośrednie doświadczenia,

jak i pośrednie obserwacje charakterystyk firmy, podejmowanych przez nią działań oraz osiągniętych wyników (produktów, sprzedaży, zysków itp.) [Fombrun 1996]. Dla interesariuszy przedsiębiorstwa reputacja odgrywa rolę pewnego skrótu poznawczego, umożliwiającego wyciąganie wniosków na temat danej organizacji w sytuacji, gdy bardziej dokładne informacje nie są dostępne lub zbyt kosztowne do zdobycia.

Najpowszechniej akceptowaną w literaturze przedmiotu jest definicja Ch. Fombruna [Barnett i in. 2006; Walker 2010], określająca reputację jako „percepcyjną reprezentację przeszłych działań przedsiębiorstwa i jego przyszłych perspektyw, która opisuje ogólną atrakcyjność firmy dla jego kluczowych interesariuszy, w porównaniu z wiodącymi konkurentami” [Fombrun 1996, s. 72]. Na podstawie tej definicji oraz rozważań autorów najważniejszych artykułów naukowych poświęconych temu tematowi sformułowano pięć kluczowych atrybutów reputacji: po pierwsze, reputacja jest oparta na percepcji (postrzeganiu), po drugie, jest zbiorowym postrzeganiem przedsiębiorstwa przez wszystkich interesariuszy, po trzecie, jest względna (relatywna), po czwarte, może być pozytywna lub negatywna oraz po piąte, jest stosunkowo trwała i stabilna [Walker 2010, s. 369].

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi menedżerów na mało znane lub zgoła przemilczane fakty dotyczące reputacji przedsiębiorstwa, mogące mieć duże znaczenie dla systemu jej zarządzania. Zagadnienia przedstawione w artykule mogą być dla praktyków o tyle interesujące, że są to kwestie bardzo rzadko podnoszone w literaturze przedmiotu lub prasie fachowej, a często wręcz sprzeczne z panującymi powszechnie przekonaniem. Przedstawione w kolejnych częściach artykułu cztery paradoksy dotyczące reputacji przedsiębiorstwa uświadamiają złożoność samego zjawiska i podkreślają, że jest ono kreowane poprzez dynamicznie zmieniające się, wzajemne oddziaływanie firmy i jej interesariuszy. Paradoksy związane z budowaniem (i traceniem) reputacji przekonują, jak trudnosterowalny jest to zasób i jak wiele czynników należy brać pod uwagę w zarządzaniu nim.

Punktem wyjścia do rozważań podjętych w artykule jest konstatacja, że zdecydowana większość publikacji poświęconych reputacji przedsiębiorstwa porusza się w granicach pewnego kanonu ustalonych i dowiedzionych jakoby prawd, z pominięciem pewnych mniej wygodnych faktów, nie pasujących do tego obrazu. I tak na przykład większość autorów artykułów naukowych mówi o reputacji i jej pozytywnych skutkach, zakładając niejako milcząco, że reputacja oznacza dobrą reputację, i nader często ignorując fakt, że reputacja przedsiębiorstwa może być też zła. Ponadto w literaturze przedmiotu eksponuje się korzyści wynikające dla przedsiębiorstwa z dobrej reputacji, znowu na ogół pomijając fakt, że posiadanie takowej ma również swoje słabe strony. Bardzo niewielka w powszechnej świadomości jest też wiedza o tym, że zła reputacja może mieć również pewne dobre strony. W artykule przedstawiono najpierw argumenty przemawiające za rozróżnianiem dobrej i złej reputacji, a następnie opisano cztery paradoksy dotyczące kształtowania reputacji i ich konsekwencji dla przedsiębiorstwa.

2. Dobra i zła reputacja

Jedną z wymienianych wcześniej cech reputacji przedsiębiorstwa jest to, że może ona być pozytywna lub negatywna, ale fakt ten w większości publikacji jest na ogół albo pomijany, albo milcząco przyjmuje się założenie, że reputacja oznacza dobrą reputację. Wydaje się jednak, iż zagadnienie to lepiej rozumieć w ten sposób, że przedsiębiorstwo w rzeczywistości posiada dwie odrębne reputacje – dobrą i złą. Za takim właśnie pojmowaniem reputacji przedsiębiorstwa przemawia szereg argumentów. Po pierwsze, idea mówiąca, że przedsiębiorstwo posiada dwie reputacje: dobrą i złą, jest zgodna z rozumieniem reputacji jako fenomenu społecznego opartego na postrzeganiu i ocenie. Definicje reputacji podkreślają, że jest ona *issue specific*, co oznacza, że przedsiębiorstwo może mieć potencjalnie różne reputacje w odniesieniu do różnych zagadnień (zyskowości, odpowiedzialności społecznej, traktowania pracowników, *corporate governance* czy jakości produktów) i różne reputacje wśród różnych grup interesariuszy (zwykle te dwa aspekty się łączą) [Helm 2007; Walker 2010]. Z uwagi na fakt, że niezwykle trudno (o ile to w ogóle możliwe) jest mieć dobrą opinię u wszystkich interesariuszy, dotyczącą wszystkich ważnych dla nich kwestii, przedsiębiorstwa zwykle świadomie decydują się na budowanie pozytywnej reputacji i podejmowanie odpowiednich działań tylko w niektórych obszarach (lub wobec niektórych interesariuszy), a w takim wypadku koncepcja dwóch reputacji lepiej odpowiada rzeczywistości, gdyż dokładniej opisuje złożoność relacji z różnymi grupami interesu.

Drugim argumentem przemawiającym za przyjęciem tezy o dwóch reputacjach jest odmiennosc czynników budujących dobrą i złą reputację. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że są to te same determinanty, np. im lepsza jakość produktów, przyjazne środowisko pracy, odpowiedzialność społeczna itd., tym lepsze powinny być opinie, jakimi firma cieszy się wśród interesariuszy, i odwrotnie – im niższa jakość, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna, tym reputacja gorsza. Jednakże po dokładniejszym przyjrzeniu się czynnikom, które wymieniane są w literaturze przedmiotu jako decydujące o dobrej reputacji (wg Reputation Quotient) [Fombrun, Van Riel 2004], a następnie porównaniu ich z tymi, które uważane są za czynniki ryzyka dla reputacji w negatywnym sensie (wg Brady'ego i Honeya) [2007], widać, że kwestia ta wcale nie jest jednoznaczna. Czynniki budujące dobrą reputację wg Reputation Quotient to produkty (wysoka jakość, innowacyjność, relacja ceny do jakości), środowisko pracy (dobre miejsce pracy, dobrzy pracownicy, sprawiedliwe nagradzanie), odpowiedzialność społeczna (wspieranie pożytecznych inicjatyw, odpowiedzialność za środowisko naturalne, odpowiedzialność za społeczność lokalną), wizja i przywództwo (wykorzystywanie okazji rynkowych, znakomite przywództwo, klarowna wizja przyszłości), wyniki finansowe (rentowność, niskie ryzyko inwestycyjne, perspektywy wzrostu, prześciganie konkurentów), natomiast czynniki ryzyka zagrażające reputacji, które można potraktować jako kreujące złą reputację, to produkty (niska jakość, wady produktów), środowisko pracy (zaniedbania kwestii bez-

pieczeństwa, złe warunki pracy, duża wypadkowość), odpowiedzialność społeczna (nieprzestrzeganie prawa, nieprzestrzeganie standardów etycznych, zanieczyszczenie środowiska), wyniki finansowe (brak rentowności, nieosiągnięcie celów finansowych, utrata zaufania klientów), relacje biznesowe i otoczenie (nielegalne/nieetyczne działania partnerów biznesowych przedsiębiorstwa, brak dobrego zarządzania kryzysowego w obliczu sytuacji kryzysowej, niewłaściwa reakcja na kryzys).

Wniosek, jaki nasuwa się z porównania tych czynników, to brak pełnej symetrii po stronie czynników budujących dobrą reputację i tych, które powodują złą reputację – są one w większości podobne, choć nie identyczne oraz, co istotne, inaczej rozkładają akcenty. Na przykład w obszarze odpowiedzialności społecznej wspieranie pożytecznych inicjatyw społeczności lokalnej jest dobrze widziane i pomaga budować dobrą reputację, ale trudno przypuszczać, aby niewspieranie podobnych inicjatyw owocowało złą reputacją – raczej nie buduje dobrej. I odwrotnie: np. przestrzeganie prawa nie kreuje dobrej reputacji (bo jest to oczywisty warunek prowadzenia działalności gospodarczej), ale już nieprzestrzeganie prawa będzie z pewnością powodowało złą. Tu właśnie widać sens rozróżniania i oddzielania dobrej i złej reputacji: pewne działania podejmowane przez przedsiębiorstwa budują pozytywną ocenę interesariuszy, ale ich brak nie oznacza oceny negatywnej; z kolei inne działania firmy skłaniają otoczenie do niepoehlebnego jej osądu, ale ich brak nie oznacza, że ocena ta będzie dzięki temu przychylna. Warto też zauważyć, że niektóre grupy czynników w ogóle nie posiadają swoich odpowiedników – tak jest w przypadku wizji i przywództwa oraz relacji biznesowych.

Trzecim argumentem przemawiającym za rozdzieleniem dwóch wymiarów reputacji jest fakt, że wymagają one zupełnie różnych działań – inaczej bowiem buduje się dobrą reputację, a inaczej naprawia złą [Sandman 2010]. Pomiędzy skrajnościami, jakimi są umacnianie świetnej reputacji i ratowanie fatalnej reputacji, istnieje mnóstwo stanów pośrednich, ale będą to zupełnie odmienne zadania dla obu wymiarów. Inne bowiem działania są ważne w przypadku, gdy przedsiębiorstwo stara się być bardziej uwielbiane przez pewne grupy interesariuszy – np. doskonałe obsługa klientów, a zupełnie inne zachowania są brane pod uwagę, jeżeli chce ono być mniej zniechęconą firmą – np. wysiłki rozwiązania konfliktu z pracownikami. Upraszczając, można powiedzieć, że zarządzanie dobrą reputacją to poprawianie jakości produktów, dbanie o pracowników, klientów, rentowność itd., natomiast zarządzanie złą reputacją to obrona, odpięcie ataków, przekonywanie do swoich racji, pomniejszanie lub relatywizowanie winy, a także naprawianie błędów, wynagradzanie szkód itd. W określonych sytuacjach te priorytety mogą być bardzo różnie rozłożone: w warunkach dobrych relacji z interesariuszami i dobrej opinii naturalna jest koncentracja na dalszym umacnianiu tego kapitału, lecz w sytuacji poważnego konfliktu społecznego z grupami interesu sprzeciwiającymi się określonym planom firmy na pierwszy plan zdecydowanie wysuwa się łagodzenie złych opinii.

Czwartym argumentem przemawiającym na korzyść rozdzielenia dwóch reputacji jest fakt, że firmy wykazują jednocześnie dobre i złe zachowania [Jackson, Bram-

mer 2014]. W sytuacji, gdy na reputację składają się całkowicie sprzeczne ze sobą pakiety pożądaných i nagannych działań, a dobra reputacja współlistnieje ze złą reputacją, łatwiej jest oceniać je oddzielnie. Podsumowując, można stwierdzić, że istnieją istotne różnice między pozytywną i negatywną reputacją, a rozróżnienie to lepiej oddaje złożoność warunków i relacji, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Pojęcie reputacji jako sumarycznej, wypadkowej opinii na temat przedsiębiorstwa wyrażanej przez wszystkich interesariuszy na pewno ma sens, ale oddzielanie dobrej i złej reputacji jest bardziej praktyczne i uzasadnione z punktu widzenia menedżerów, którzy tą reputacją muszą zarządzać. Rozróżnienie to pozwala bowiem lepiej dostosować narzędzia i techniki zarządzania reputacją do wymagań aktualnej sytuacji i podejmować bardziej adekwatne działania.

3. Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa

W tej części artykułu omówione zostaną cztery paradoksy związane z reputacją przedsiębiorstwa: (1) negatywne konsekwencje posiadania dobrej reputacji, (2) pozytywne konsekwencje złej reputacji, (3) współlistnienie dobrej i złej reputacji, (4) asymetria związku między dobrymi/złymi zachowaniami firmy a dobrą/złą reputacją.

Paradoks 1. Dobra reputacja może mieć negatywne konsekwencje

Literatura przedmiotu bardzo często podkreśla korzyści, jakie daje przedsiębiorstwu dobra reputacja, i – jak się wydaje – świadomość tych korzyści wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw jest dość powszechna. Wśród najczęściej wymienianych znajdują się te o charakterze ekonomicznym – m.in. możliwość dyktowania wyższych cen [Rindova i in. 2005], wzrostu sprzedaży [Podolny, Phillips 1996], uzyskiwania wyższych zarobków [Boyd i in. 2010], wyższego zwrotu kapitału [Roberts, Dowling 2002], ale również łatwość przyciągania klientów, pracowników [Turban, Cable 2003] i inwestorów [Srivastava i in. 1997], pozyskiwania partnerów biznesowych [Jensen, Roy 2008], a także większa elastyczność stosowanej strategii [Deephouse, Carter 2005]. Dużo mniejsza natomiast jest wiedza na temat negatywnych stron posiadania dobrej reputacji (tzw. *liability of good reputation*).

Z jednej strony dobra reputacja prowadzi do eskalacji oczekiwań wobec firmy, którym potem trudno jest sprostać, co powoduje, że takie przedsiębiorstwa w razie popełnienia błędu karane są przez rynek bardziej surowo aniżeli te o słabej reputacji. W warunkach asymetrii informacji, kiedy kupujący nie mogą być pewni jakości kupowanych produktów (wyrobów lub usług) przed ich nabyciem, reputacja odgrywa rolę swego rodzaju gwarancji, sygnału informującego o spodziewanej jakości. Reputacja rozwiązuje zatem problem niepewności klientów związanej z trudną do natychmiastowej weryfikacji oceną jakości [Podolny, Hsu 2002; Kay 1996]. Niewątpliwie zatem reputacja odgrywa bardzo znaczącą rolę w sytuacji kryzysu polegającego na ujawnieniu istotnych wad produktów.

Wśród badaczy zajmujących się tą tematyką, a także wśród menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie tym zasobem panuje powszechne przekonanie o tym, że dobra reputacja stanowi ochronę i zabezpieczenie na wypadek kryzysu [Alsop 2004; Dowling 2002; Fombrun, Van Riel 2004]. Uważa się, że z jednej strony zgromadzony kapitał reputacji pozwala na utratę jakiegś jego części, gwarantując, że po kryzysie reputacja przedsiębiorstwa i tak pozostanie silna, z drugiej strony zaś dobra reputacja ma powodować efekt halo, który będzie ochraniał dotychczasową reputację w czasie kryzysu (Ulmer 2001, za: [Coombs, Holladay 2006]). Niestety badania empiryczne albo potwierdzają istnienie efektu halo tylko w ograniczonym obszarze kryzysu i tylko w przypadku organizacji cieszących się bardzo dobrą reputacją [Klein, Dawar 2004], albo wprost zastrzegają, że dowody na jego działanie są bardzo słabe [Coombs, Holladay 2006, s. 134].

Z drugiej strony natomiast istnieją silne dowody na to, że w sytuacji kryzysu polegającego na ujawnieniu wad produktów dobra reputacja może wręcz być dla przedsiębiorstw obciążeniem, gdyż rynek karze je za to bardziej bezwzględnie (spadkiem sprzedaży oraz spadkiem notowań giełdowych) aniżeli te, które mają kiepską reputację. Paradoks ten potwierdziły badania Rhee i Haunschild, które analizowały wpływ reputacji producentów samochodów w USA na reakcje rynku w następstwie ujawniania wad i wycofywania aut ze sprzedaży oraz na wskaźniki wycofywania aut w kolejnych latach, w okresie od 1975 do 1999 roku [Rhee, Haunschild 2006].

Istnieje wiele sposobów tłumaczenia opisanego paradoksu. Po pierwsze, na gruncie ekonomii można go wyjaśnić w ten sposób, że dobra reputacja kreuje oczekiwania wysokiej jakości produktów wśród potencjalnych nabywców. Jest ona ponadto obietnicą składaną klientom, że jakość ich produktów będzie zgodna z (dobrą) reputacją firmy. Tak więc im lepsza reputacja przedsiębiorstwa, tym silniejsze rozczarowanie ujawnioną złą jakością produktów, postrzeganą jako sprzeniewierzenie się tej obietnicy. W rezultacie konsekwencje takiego zdarzenia będą dużo większe dla producentów o dobrej renomie niż dla tych o słabej renomie [Rhee, Haunschild 2006, s. 6]. Zjawisko to można też interpretować jako efekt naruszenia oczekiwań (J. Burgoon i B. LePoire 1993; za: [Rhee, Haunschild 2006]), który zakłada, że współdziałające strony rozwijają z czasem oczekiwania wobec siebie i że naruszenie tych oczekiwań powoduje wyraźnie negatywne emocje. Innymi słowy, ludzie reagują silniej na te działania, które zmieniają ich wcześniejsze przekonania co do tego, jak dany podmiot prawdopodobnie się zachowa. W sytuacji, gdy zachowania i reakcje firmy okazują się całkowicie niezgodne z oczekiwaniami interesariuszy, zbudowanymi na wcześniejszej dobrej reputacji, pojawia się niepewność i konieczność zrewidowania sądów, dlatego skala złości i rozczarowania jest większa [Mahon 2002, s. 423].

Po drugie, niekorzyść dobrej reputacji w razie ujawnienia wad produktów może też być tłumaczona na gruncie bayesowskiego modelu uczenia się; klienci mają wcześniejsze przekonania na temat jakości produktów danego producenta i podej-

mują na tej podstawie decyzje zakupowe, ale przekonania te – zgodnie z prawem Bayesa – są modyfikowane w świetle ich bezpośrednich i/lub pośrednich doświadczeń. Późniejsze przekonania są więc funkcją wcześniejszych sądów oraz bieżących informacji. W uwagi na fakt, że wycofywanie produktu ze sprzedaży spowodowane jego ujawnionymi wadami jest bardziej prawdopodobne przy założeniu niskiej jakości produktów danego producenta aniżeli wysokiej, większa waga przypisywana jest przekonaniu, że to niska jakość jest tą rzeczywistą. Mechanizm bayesowski dostarcza zatem wiarygodnego wytłumaczenia dla sposobu, w jaki przekonania o wysokiej jakości są bardziej aktualizowane (wrażliwe na zmianę) przez fakt ujawnienia defektów produktu aniżeli przekonania o złej jakości, co oznacza, że takie ujawnienia są bardziej bolesne dla firm o dobrej reputacji [Rhee, Haunschild 2006, s. 7].

Po trzecie, niekorzyść dobrej reputacji można też tłumaczyć, odwołując się do zasady, zgodnie z którą ujawnione wady produktów spotykają się z dużo większym zainteresowaniem mediów w przypadku firm o dobrej reputacji niż tych o słabej reputacji. Z uwagi na fakt, że rozgłos (znajomość) ma dużą zdolność przyciągania uwagi, ludzie kierują swoje zainteresowanie głównie na prominentne firmy i ich produkty (A. Hoffman i W. Ocasio 2001, za: [Rhee, Haunschild 2006]). W efekcie zdarzenia dotyczące znanych przedsiębiorstw są zdecydowanie chętniej nagłaśniane przez media aniżeli te, które dotyczą mało znanych firm. Jako przykład można podać fakt, że Lexus w latach 1995-1999 sześć razy ogłosił wycofanie swoich samochodów z powodu ujawnionych wad, natomiast Kia w tym samym czasie ogłosiła cztery takie przypadki, jednakże kryzysy Lexusa były przywoływane w głównych mediach 45 razy, natomiast o kryzysach Kia pisano tylko dziesięć razy [Rhee, Haunschild 2006, s. 8]. Ta rażąca dysproporcja w częstości publikacji także potwierdza bayesowski model uczenia się – wady produktów przedsiębiorstw o wysokiej reputacji prowokują silniejszą reakcję niż firm o niskiej reputacji.

Po czwarte, opisany paradoks można też wyjaśniać w ten sposób, że dobra reputacja, zwłaszcza znanych powszechnie przedsiębiorstw, stwarza pokusę uważnego śledzenia ich poczynañ w poszukiwaniu skazy na wizerunku (zjawisko *burden of celebrity*). Media z pełną premedytacją poddają je bardzo surowej ocenie, tropiąc wszelkie niezgodności czynów ze słowami, wątpliwe etycznie zachowania czy ekonomiczne nadużycia, gdyż stanowią one łakomy kąsek zwiększający czytelnictwo i popularność (J. Wade i in. 2006, za: [Lange i in. 2011, s. 22]). Podsumowując paradoks dotyczący zjawiska negatywnych stron dobrej reputacji, należy zastrzec, że wymaga ono dalszych pogłębionych badań empirycznych, gdyż być może jest ono ograniczone tylko do warunków konkurencji, w których klienci mogą wybierać między różnymi firmami o porównywalnej reputacji i substytutami oferowanych przez nie produktów (R. Gould 2002, za: [Rhee, Haunschild 2006]).

Na koniec należałoby wspomnieć o jeszcze jednym negatywnym efekcie posiadania dobrej reputacji, którym jest słaba motywacja do uczenia się [Podolny, Castellucci 1999; Stuart, Podolny 1999]. Wynika ona z tzw. pułapki kompetencji (*competency trap*) (B. Levitt i J. March 1988; za: [Rhee, Haunschild 2006]), polegającej na

tym, że przedsiębiorstwo doskonali swoje umiejętności, poprawiając dotychczasowe, sprawdzone zasady, technologie i praktyki. Firma, która osiąga sukces, wykorzystując określone praktyki, będzie skłonna te właśnie praktyki wzmacniać, mając zaufanie, że są one niejako gwarancją sukcesu (co często jest prawdą). W efekcie przedsiębiorstwo nie poszukuje nowych technologii, metod czy praktyk, gdyż uważa, że te dotychczasowe są najlepsze. Pułapka kompetencji oznacza zatem, że skłonność firm do poszukiwania nowych, potencjalnie lepszych strategii, technologii lub rutyn organizacyjnych zależy od stopnia zaufania do obecnych strategii, technologii i rutyn, jako odpowiedzianych za dotychczasowe sukcesy [Rhee, Haunschild 2006, s. 13].

Paradoks 2. Negatywna reputacja może mieć pozytywne konsekwencje

Pozytywne konsekwencje negatywnej reputacji wynikają przede wszystkim z opisanej już pułapki kompetencji – przedsiębiorstwa, które nie cieszą się dobrą reputacją, mają silniejszą motywację do uczenia się [Podolny, Castellucci 1999; Stuart, Podolny 1999]. Wynika to z faktu, że firmy o złej reputacji w porównaniu z tymi o dobrej reputacji mają o wiele mniejsze zaufanie do wykorzystywanych przez siebie praktyk i technologii, są zatem bardziej skłonne do poszukiwania innych, lepszych sposobów działania, zwłaszcza w sytuacji ujawnionych wad produktu.

Pozostałe dobre strony złej reputacji są niejako odwróceniem negatywów dobrej reputacji: w razie ujawnienia wad produktu rynek nie karze ich tak surowo spadkiem sprzedaży i spadkiem cen akcji jak firmy o dobrej reputacji z uwagi na to, że oczekiwania interesariuszy nie zostają istotnie naruszone, a ponadto firmy takie nie przyciągają specjalnie uwagi mediów – nie znajdują się na ich „celowniku”, a ich działania nie są tak uważnie śledzone.

Paradoks 3. Firma może mieć równocześnie dobrą i złą reputację

Kolejny paradoks polega na tym, że – jak już wcześniej wspomniano – firmy wykazują jednocześnie dobre i złe zachowania, a zatem mogą być jednocześnie oceniane dobrze i źle, mogą mieć równocześnie dobrą i złą reputację. Wydaje się, iż mimo panującego powszechnie przekonania, że otoczenie nagradza „dobre” firmy, a karze „złe”, przedsiębiorstwa nagminnie angażują się w wątpliwe etycznie i prawnie działania. Rzeczywistość wygląda więc tak, że znaczna część przedsiębiorstw w tym samym czasie angażuje się w wątpliwe etycznie działania oraz podejmuje praktyki cenione jako społecznie odpowiedzialne [Jackson, Brammer 2014]. Tę ambiwalencję ocen potwierdzają badania dotyczące wpływu stopnia znajomości firmy (*familiarity*) na jej dobrą lub złą ocenę, które dowodzą, że większa znajomość przedsiębiorstwa prowadzi raczej do różnych, potencjalnie konfliktowych odczuć aniżeli do jednoznacznie pozytywnej lub negatywnej oceny [Brooks, Highhouse 2006]. Ludzie są w stanie przywołać dużo pozytywnych i jednocześnie dużo negatywnych atrybutów, zwłaszcza jeśli chodzi o firmy powszechnie znane. Oznacza to, że ta sama firma

może budzić równocześnie zarówno dobre, jak i złe skojarzenia w umysłach interesariuszy i w rezultacie na pytanie o najlepsze i najgorsze przedsiębiorstwa w danej branży z reguły wymieniane są te same firmy (N. Gardberg i Ch. Fombrun 2002, za: [Brooks, Highhouse 2006]).

Paradoks 4. Złe zachowania niekoniecznie owocują złą reputacją

Powszechnie akceptowane przez praktyków i teoretyków zajmujących się tematyką reputacji przekonanie głosi, że nie jest łatwo zdobyć dobrą reputację, gdyż nie wszystkie pożądane społecznie działania będą doceniane przez interesariuszy i nagradzane dobrą reputacją. W ostatnich dwóch dekadach pojawiła się jednak dużo bardziej frapująca teza, która mówi, że – wbrew dotychczasowej wiedzy z dziedziny zarządzania i na przekór poglądom różnych autorytetów ze świata biznesu, głoszącym, że reputację buduje się dwadzieścia lat, a traci w pięć minut (słynne zdanie przypisywane Warrenowi Buffetowi) – zyskanie złej reputacji wcale nie jest takie szybkie, gdyż nie wszystkie nieodpowiedzialne działania spotykają się ze społecznym ostracyzmem i owocują od razu negatywną opinią o firmie.

Powszechność i powtarzalność nieodpowiedzialnych zachowań demonstrowanych przez przedsiębiorstwa rzeczywiście sugeruje, że związek między podejmowanymi działaniami a reputacją firmy nie jest tak silny i jednoznaczny jak pierwotnie przypuszczano. Wniosek ten potwierdzają badania empiryczne: okazuje się na przykład, że aż 40% przedsiębiorstw z listy najbardziej podziwianych firm świata magazynu „Fortune”, a więc cieszących się bardzo dobrą reputacją, w przeciągu trzech lat zaangażowało się w działania nielegalne, nieetyczne lub nieodpowiedzialne, co potwierdziły zasądzone wyroki sądowe i wypłacone odszkodowania [Clement 2006]. Inna długoterminowa analiza amerykańskich firm na przełomie lat 90. XX i obecnego wieku pokazuje, że działania społecznie nieodpowiedzialne były znacznie częstsze i powszechniejsze aniżeli społecznie odpowiedzialne inicjatywy, a te ostatnie były zwykle podejmowane dopiero w następstwie stwierdzonych uchybień w tym zakresie [Kotchen, Moon 2012].

Co więcej, wiele wskazuje na to, że te nieodpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw nie spotkały się z wyraźnymi sankcjami ze strony interesariuszy, takimi jak spadek sprzedaży, zerwanie kontraktów, spadek cen akcji itd., i nie spowodowały drastycznej utraty dobrej reputacji. G. Jackson i S. Brammer dokonali interesującego zestawienia, a mianowicie porównali dane z dwóch źródeł: listy najbardziej podziwianych firm świata i rankingu społecznie odpowiedzialnych firm według KLD Global Sustainability Index Series [Jackson, Brammer 2014] w latach 2006-2012. Wyniki tego porównania okazały się dość szokujące – firmy, które były zaangażowane w jakieś nieodpowiedzialne z punktu widzenia CSR (*Corporate Social Responsibility*) działania, cieszyły się wyraźnie lepszą reputacją niż te, które w analizowanym okresie zachowywały się poprawnie [Jackson, Brammer 2014, s. 157]. Analizując zmiany w rankingu reputacji w kolejnych latach, autorzy ci doszli do wniosku, że

spadki reputacji, jakich przedsiębiorstwa nieodpowiedzialne doświadczyły w tym okresie, były niższe od tych, które stały się udziałem firm odpowiedzialnych. Jedynym wyjątkiem były nieodpowiedzialne zachowania związane z różnorodnością, w przypadku których rzeczywiście istnieje statystycznie istotny dowód reputacyjnej kary (w postaci spadku w rankingu).

Zaskakująco słaby związek między nieodpowiedzialnymi działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa a ich reputacją próbuje się tłumaczyć w ten sposób, że znaczna część aktywności przedsiębiorstw mieści się w tzw. szarych strefach. Szare strefy to te obszary działań, gdzie granice między dobrym i złym zachowaniem są niejasne i gdzie każde działanie (dobre lub złe) może być kontestowane i otwarte na interpretację, a co za tym idzie, interesariuszom trudno jednoznacznie je ocenić w kategoriach etycznych [Jackson, Brammer 2014, s. 160]. Brak możliwości jednoznacznej oceny moralnej działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa powoduje zatem, że wiele takich działań nie spotyka się z należyтыми sankcjami ze strony interesariuszy. W rezultacie jest bardzo prawdopodobne, że wiele przedsiębiorstw cieszy się niezаслужenie dobrą reputacją mimo angażowania się w wątpliwe etycznie i nieodpowiedzialne społecznie operacje. Mało optymistyczny wniosek jest taki, że negatywne opinie i ujawnianie nieodpowiedzialnych praktyk często nie są wystarczające do społecznego potępienia i utraty dobrej reputacji [Jackson, Brammer 2014, s. 162].

4. Zakończenie

Przedstawione w artykule cztery paradoksy dotyczące reputacji przedsiębiorstwa zdają się umykać uwadze zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Tymczasem pokazują one, jak bardzo złożony jest fenomen samej reputacji i jak bardzo na tę złożoność wpływają dynamicznie zmieniające się relacje z otoczeniem. Paradoksy związane z budowaniem i traceniem reputacji uświadamiają ponadto menedżerom, jak trudnosterowalny jest to zasób i jak wiele czynników należałoby brać pod uwagę w zarządzaniu nim.

Pierwszy paradoks dotyczy mało znanego, jak się wydaje, faktu, że dobra reputacja może mieć negatywne dla przedsiębiorstwa konsekwencje. Może to mieć miejsce w sytuacji kryzysu polegającego na ujawnieniu wad produktów, kiedy to producent o wysokiej renomie jest karany spadkiem sprzedaży oraz spadkiem notowań giełdowych bardziej bezwzględnie aniżeli ten z kiepską reputacją. Ponadto przedsiębiorstwa cieszące się dobrą reputacją mają wyraźnie słabszą motywację do uczenia się, popadając w tzw. pułapkę kompetencji, która powoduje, że w sytuacji istnienia dużego zaufania do obecnie stosowanych praktyk i technologii (odpowiedzianych za dotychczasowe sukcesy) maleje gwałtownie skłonność do poszukiwania nowych, potencjalnie lepszych strategii, procedur czy technologii.

Drugi paradoks odnosi się do jeszcze chyba mniej uświadamianego faktu, a mianowicie – że zła reputacja może też mieć swoje plusy. Dobre strony złej reputacji są

niejako odwróceniem negatywów dobrej reputacji: po pierwsze, w razie ujawnienia wad produktu rynek nie karze przedsiębiorstw tak surowo spadkiem sprzedaży i spadkiem cen akcji jak przedsiębiorstwa o dobrej reputacji, gdyż oczekiwania interesariuszy nie zostają istotnie naruszone, po drugie, firmy takie nie przyciągają nadmiernie uwagi mediów, a po trzecie, wykazują większą motywację do uczenia się, gdyż mając niewielkie (lub żadne) zaufanie do wykorzystywanych przez siebie praktyk i technologii, są bardziej skłonne do poszukiwania innych, lepszych sposobów działania.

Trzeci paradoks jest dość znany, ale nie jest nadmiernie eksponowany w literaturze przedmiotu i – jak się wydaje – z pewnym trudem przebija się do świadomości praktyków. Polega on na tym, że wiele przedsiębiorstw angażuje się w wątpliwe etycznie lub prawnie działania, a jednocześnie w tym samym czasie podejmuje praktyki cenione przez sporą część interesariuszy, a zatem są one jednocześnie oceniane dobrze i źle, mogą mieć równocześnie dobrą i złą reputację.

Czwarty opisany paradoks głosi, że zyskanie przez przedsiębiorstwo złej reputacji wcale nie jest ani takie łatwe, ani takie szybkie, jak się powszechnie uważa, gdyż nie wszystkie nieodpowiedzialne działania spotykają się ze społecznym ostracyzmem i od razu owocują negatywną opinią o firmie. Istnienie tzw. szarych stref, czyli obszarów działalności, gdzie granice między dobrem i złem są niejasne, gdzie każde zachowanie (dobre lub złe) może być kontestowane i otwarte na interpretacje, powoduje, że interesariuszom trudno jest jednoznacznie ocenić je w kategoriach etycznych, a więc w efekcie wiele takich działań nie niesie konsekwencji w postaci zyskania negatywnej reputacji.

Jakie wnioski wynikają z przedstawionych paradoksów dla zarządzania reputacją? Pierwszy to taki, że najbardziej niekorzystną sytuacją dla przedsiębiorstwa jest posiadanie przeciętnej, nijakiej reputacji. Dobra reputacja oferuje wiele niezaprzeczalnych korzyści, szeroko opisywanych w literaturze przedmiotu, ale niesie też ze sobą pewne słabości, których menedżerowie powinni być w pełni świadomi. Zła reputacja jest, jak się okazuje, dobrym punktem startu do budowania dobrej opinii, gdyż zapewnia silną motywację do uczenia się i doskonalenia swojej działalności w warunkach pewnej „taryfy ulgowej” ze strony otoczenia. Przeciętna reputacja natomiast nie zapewnia żadnych korzyści, a jednocześnie nie daje też siły napędowej do pozytywnych zmian w funkcjonowaniu, poprawiających relacje z kluczowymi interesariuszami.

Drugi wniosek głosi, że jest mało prawdopodobne, aby możliwe i sensowne było zdobycie dobrej reputacji wśród wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa. Wynika to zarówno z bardzo zróżnicowanego postrzegania i oceny generowanej na podstawie odmiennych kryteriów, jak i z faktu, że działania podejmowane przez przedsiębiorstwa rzeczywiście często balansują na granicy prawa czy zasad etycznych. Zarządzanie reputacją powinno zatem być ukierunkowane na kreowanie dobrych relacji z wybranymi, strategicznymi grupami interesariuszy i utrzymywanie w miarę poprawnych relacji z pozostałymi. Świadomość i pogodzenie się z tym, że

każde przedsiębiorstwo ma jednocześnie określone notowania dobrej reputacji i złej reputacji, może pomóc menedżerom w ustalaniu priorytetów, rozsądnym gospodarowaniu ograniczonymi zasobami przeznaczonymi na zdobywanie poparcia ważnych dla firmy kibiców oraz kierowaniu wysiłków tam, gdzie jest to rzeczywiście potrzebne.

Trzeci wniosek mówi, że tolerowanie szarych stref przez firmy może mieć bardzo niebezpieczne skutki społeczne, gdyż w sytuacji rozmycia i relatywizacji kryteriów oceny działalności przedsiębiorstw może prowadzić do braku kontroli społecznej, a dalej do nasilania się tego zjawiska i zwiększania jego skali. W rezultacie, zamiast propagować ideę społecznej odpowiedzialności biznesu, za kilka lat możemy już tylko walczyć z nieodpowiedzialnością biznesu. Zaprezentowane w artykule paradoksy mogą pozornie usprawiedliwiać lub, co gorsza, zachęcać zarządzających przedsiębiorstwami do zachowań nieodpowiedzialnych, ale byłoby to opaczne odczytanie zamiarów autorki. Celem artykułu było bowiem przedstawienie – przynajmniej w części – złożoności kontekstu, w jakim firmy starają się kreować swój wizerunek, i zwrócenie uwagi na te aspekty, które w świetle nowszych badań okazują się co najmniej dyskusyjne.

Literatura

- Alsop R.J., 2004, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing your Most Valuable Asset*, The Free Press, New York.
- Barnett M., Jermier J., Lafferty B., 2006, *Corporate reputation: The definitional landscape*, Corporate Reputation Review, vol. 9, no. 1.
- Boyd B., Bergh D., Ketchen D., 2009, *Reconsidering the reputation – performance relationship: A resource-based view*, Journal of Management OnlineFirst, February 10.
- Brady A., Honey G., 2007, *Corporate Reputation: Perspectives of measuring and managing a principal risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London.
- Brammer S., Pavelin S., 2006, *Corporate reputation and social performance: The importance of fit*, Journal of Management Studies, no. 43(3).
- Brooks E., Highhouse S., 2006, *Familiarity breeds ambivalence*, Corporate Reputation Review, vol. 9, no. 2.
- Brooks E., Highhouse S., Russel S., Mohr D., 2003, *Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword?*, Journal of Applied Psychology, vol. 88, no. 5.
- Clement R.W., 2006, *Just how unethical is American business?*, Business Horizons, 49, s. 313-327.
- Coombs T., Holladay S., 2006, *Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management*, Journal of Communication Management, vol. 10, no. 2.
- Deephouse D., Carter S., 2005, *An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation*, Journal of Management Studies, 42:2 March.
- Dowling G., 2002, *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, New York.
- Helm S., 2007, *One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 12.
- Fombrun Ch., 1996, *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Fombrun Ch., Shanley M., 1990, *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, Academy of Management Journal, 33.
- Fombrun Ch., Van Riel C., 2004, *Fame&Fortune. How successful companies build winning reputations*, Prentice Hall, New York.
- Jackson G., Brammer S., 2014, *Introducing grey areas: The unexpectedly weak link between corporate irresponsibility and reputation*, Socio-Economic Review, 12.
- Jensen M., Roy A., 2008, *Staging exchange partner choices: When do status and reputation matter?*, Academy of Management Journal, 51(3), s. 495-516.
- Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Klein J., Dawar N., 2004, *Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis*, International Journal of Marketing, vol. 21.
- Kotchen M., Moon J.J., 2012, *Corporate social responsibility for irresponsibility*, BE Journal of Economic Analysis & Policy, 12.
- Lange D., Lee P., Dai Y., 2011, *Organizational reputation: A review*, Journal of Management, vol. 37, no. 1, January.
- Mahon J., 2002, *Corporate reputation. A research agenda using strategy and stakeholder literature*, Business Society, 41.
- Podolny J.M., Castellucci F., 1999, *Choosing ties from the inside of a prism: Egocentric uncertainty and status in venture capital market*, [w:] Leenders R.T.A.G., Gabbay S.M. (eds), *Corporate Social Capital and Liability*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, s. 431-445.
- Podolny J.M., Hsu G., 2002, *Quality, social exchange, and Knightian uncertainty*, [w:] Raub W., Buskens V., Snijders C. (eds), *Review of Organizational Sociology*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Podolny J.M., Phillips D.J., 1996, *The dynamics of organizational status*, Industrial and Corporate Change, 5.
- Rhee M., Haunschild P., 2006, *The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry*, Organization Science, vol. 17, issue 1 (January-February).
- Rindova V., Williamson J., Petkova A., Sever J., 2005, *Being good or being known*, Academy of Management Journal, vol. 48, no. 6.
- Roberts P., Dowling G., 2002, *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, Strategic Management Journal, 23.
- Sandman P., 2010, *Dwa typy zarządzania reputacją*, psand-man.com/col/reputation.htm.
- Srivastava R.K., McInish T.H., Wood R.A., Capraro A.J., 1997, *The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets*, Corporate Reputation Review, 1, s. 62-68.
- Stuart T.E., Podolny J.M., 1999, *Positional consequences of strategic alliances in the semiconductor industry*, Research in the Sociology of Organizations, 16, s. 161-182.
- Turban D.B., Cable D.M., 2003, *Firm reputation and applicant pool characteristics*, Journal of Organizational Behavior, 24, s. 733-751.
- Walker K., 2010, *A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement and theory*, Corporate Reputation Review, vol. 12, no. 4.