

UBEZPIECZENIE RYZYKA REPUTACJI JAKO INNOWACJA PRODUKTOWA – PERSPEKTYWY ROZWOJU

Danuta SZWAJCA¹, Alina RYDZEWSKA²

¹Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zabrze; Danuta.Szwajca@polsl.pl

²Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zabrze; Alina.Rydzewska@polsl.pl

Streszczenie: Od kilku lat na rynku ubezpieczeniowym oferowany jest nowy produkt – ubezpieczenie ryzyka reputacji. Idea tego produktu powstała jako odpowiedź na wyzwania dotyczące ochrony reputacji uważanej za jeden z najcenniejszych niematerialnych zasobów współczesnych przedsiębiorstw. Utrata lub pogorszenie reputacji skutkuje wieloma trudnymi do oszacowania i przewidzenia stratami. Oferowane przez firmy ubezpieczeniowe polisy zapewniają pokrycie tylko niektórych z nich. Ze względu na wysoką cenę i ryzyko nowe produkty kierowane są głównie do dużych, bogatych firm i międzynarodowych koncernów. Celem artykułu jest identyfikacja czynników determinujących perspektywy rozwoju tego segmentu rynku ubezpieczeniowego w kontekście globalnych wyzwań i zagrożeń.

Słowa kluczowe: reputacja przedsiębiorstwa, ryzyko reputacji, ubezpieczenie ryzyka reputacji.

REPUTATION RISK INSURANCE AS A PRODUCT INNOVATION – DEVELOPMENT PERSPECTIVES

Abstract: For several years reputation risk insurance as a new product has been offered on the insurance market. The idea of this product was created as a response to the challenges of protecting reputation regarded as one of the most valuable intangible resources of modern enterprises. Loss or deterioration of reputation results in many losses that are difficult to estimate and predict. Insurance policies offered by insurance companies only cover some of them. Due to the high price and risk, new products are directed mainly to large, rich companies and international corporations. The aim of the article is to identify the factors determining the development prospects of this segment of the insurance market in the context of global challenges and threats.

Keywords: corporate reputation, reputation risk, reputation risk insurance.

1. Wprowadzanie

W erze informacji i gospodarki opartej na wiedzy w strukturze zasobów przedsiębiorstwa dominują zasoby niematerialne, które mogą być źródłem zdobywania trwałej przewagi konkurencyjnej oraz budowania wartości rynkowej (Gorczyńska, 2009). Jednym z najcenniejszych jest dobra reputacja, która generuje wiele wymiernych korzyści i może decydować, zależnie od branży, nawet o 60-90% wartości firmy (Raport Aon Polska, 2012; Cole, 2012). Zbudowanie takiej reputacji trwa wiele lat, natomiast jej pogorszenie lub utrata może być kwestią kilku minut (Fombrun, Low 2011; MacVittie 2012). Zagrożeniem dla reputacji może być każde zdarzenie, wypadek, katastrofa, prawdziwa lub nieprawdziwa informacja, pomówienie, plotka itp., które negatywnie wpływa na opinię interesariuszy o firmie. W dobie Internetu, powszechnego używania mediów społecznościowych oraz dynamicznego postępu w zakresie technologii IT rośnie nie tylko liczba, ale i skala zagrożeń dla reputacji przedsiębiorstwa (Szwajca, 2017a). Wobec tego ryzyko utraty reputacji staje się jednym z zasadniczych problemów zarządzania, a ochrona reputacji – jednym z najtrudniejszych wyzwań dla menadżerów (Szwajca, 2014). W tych warunkach firmy ubezpieczeniowe opracowały nowy produkt – ubezpieczenie ryzyka reputacji, który jest oferowany na rynku ubezpieczeń od kilku lat.

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki ubezpieczenia ryzyka reputacji jako innowacji produktowej oraz identyfikacja czynników determinujących rozwój tego produktu na rynku ubezpieczeniowym w kontekście globalnych wyzwań i zagrożeń. Ryzyko reputacji jako przedmiot ubezpieczenia jest trudne do kwantyfikacji oraz identyfikacji, a głównymi czynnikami rozwoju rynku ubezpieczeń tego ryzyka są rosnące zagrożenia dla reputacji, generowane przez dynamiczne i nieciągłe zmiany w otoczeniu globalnym. Zastosowane metody badawcze to krytyczna analiza literatury przedmiotu, analiza wyników badań międzynarodowych firm badawczych, dedukcja oraz synteza.

2. Specyfika ryzyka reputacji jako przedmiotu ubezpieczenia

Ryzyko reputacji jest kategorią złożoną i trudną do zdefiniowania, co wynika poniekąd ze złożoności i trudności definiowana samej reputacji. Najczęściej reputacja jest rozumiana jako ocena przedsiębiorstwa i jego działalności przez różne grupy interesariuszy, którzy formułują swoje opinie przez pryzmat swoich potrzeb, wymagań i oczekiwań względem firmy. W tym kontekście ryzyko reputacji jest określane jako luka pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a stopniem ich spełnienia przez przedsiębiorstwo (Honey, 2009, s. 14). Taką lukę może wywołać każde zdarzenie, zależne lub niezależne od firmy, wewnętrzne lub zewnętrzne.

Wobec tego Brady i Honey (2007, s. 20) wyróżnili trzy kategorie ryzyka reputacji: kulturowe, zarządcze i zewnętrzne. Ryzyko kulturowe, dotyczące wartości, zasad i praktyk stosowanych przez organizację, dzieli się na prawne (dotyczy przestrzegania regulacji prawnych) oraz etyczne (związane z respektowaniem norm i zasad etycznych). Ryzyko zarządcze jest związane z podejmowaniem decyzji przez kierownictwo firmy (jest to ryzyko kierownicze) oraz wykonywaniem tych decyzji przez pracowników (ryzyko operacyjne). Z kolei ryzyko zewnętrzne ma swoje źródła w otoczeniu i dzieli się na ryzyko relacyjne i środowiskowe. Ryzyko relacyjne dotyczy niewłaściwych działań czy zachowań partnerów biznesowych, natomiast środowiskowe – nieprzewidywalnych zdarzeń losowych, jak np. klęski żywiołowe, ataki hakerskie, nieprawdziwe informacje rozpowszechniane w Internecie.

Wśród specjalistów z zakresu zarządzania ryzykiem nie ma zgody co tego, czy ryzyko reputacji traktować jako osobną kategorię ryzyka, czy jako konsekwencję innych typów ryzyka (Merrifield, Ching, Fox, 2013). Część autorów sugeruje, że ryzyko reputacji należy uznać za odrębny rodzaj ryzyka, które ma swoje źródła, przebieg, konsekwencje i wymaga adekwatnych narzędzi zarządzania. Skutkiem takiego podejścia jest uwzględnianie nowej kategorii ryzyka w klasyfikacjach ryzyk dokonywanych w sferze bankowości i finansów. Przykładowo, Komisja Nadzoru Finansowego w Polsce ujęła ryzyko utraty reputacji w kategorii „inne rodzaje ryzyka”, definiując je jako ryzyko związane z negatywnym odbiorem wizerunku podmiotu przez klientów, kontrahentów, inwestorów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną (*Banki - mapa badanych klas ryzyka - KNF*, 2015). W dokumentach Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego określono je jako ryzyko generowane przez negatywną percepcję części interesariuszy (klientów, kontrahentów handlowych, akcjonariuszy, inwestorów, analityków rynkowych, organów regulacyjnych), którzy mogą mieć niekorzystny wpływ na możliwości rozwojowe banku lub dostęp do kapitału (Mukherjee, Zambon, Lucius, 2014). W klasyfikacji ryzyk w działalności zakładów ubezpieczeniowych ryzyko utraty reputacji ujęto w ramach ryzyk o charakterze wewnętrzno-zewnętrznym i zdefiniowano jako ryzyko związane z negatywnym odbiorem wizerunku zakładu ubezpieczeń przez klientów, kontrahentów, inwestorów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną. Stwierdzono przy tym, że do utraty reputacji mogą prowadzić m.in. takie zdarzenia, jak: potencjalne ryzyko dla zdrowia i bezpieczeństwa publicznego, niekorzystny rozgłos w mediach związany z wynikami finansowymi, produktami, działalnością partnerów, pracowników lub współpracowników zakładu ubezpieczeń, szkoda dotycząca pracowników lub aktywów zakładu ubezpieczeń, zakłócenia w normalnej działalności zakładu ubezpieczeń, reklamacje klientów (*Klasyfikacja ryzyk...*, 2017, s. 17). Natomiast zwolennicy drugiego podejścia uważają, że ryzyko reputacji, ze względu na występowanie silnych związków przyczynowo-skutkowych, jest rezultatem innych rodzajów (głównie ryzyka operacyjnego), gdyż w istocie każde negatywne zdarzenie w ostatecznym rozrachunku odbija się na reputacji. W związku z tym ryzyko reputacji określane jest jako "ryzyko ryzyk".

Ze względu na złożoną naturę i specyficzne cechy ryzyko reputacji jest bardzo trudnym przedmiotem ubezpieczenia. Zasadnicze problemy dotyczą dwóch kwestii:

1. identyfikacji i specyfikacji wypadków ubezpieczeniowych,
2. wskazania i oszacowania strat w celu ustalenia wysokości składki i sumy ubezpieczeniowej.

W odniesieniu do tradycyjnych ubezpieczeń (tj. zdrowia, życia, mienia) identyfikacja wypadków ubezpieczeniowych nie jest zbyt problematyczna. Firma ubezpieczeniowa może dokładnie określić i opisać w umowie wszystkie zdarzenia, które skutkują uruchomieniem procedury wypłaty odszkodowania. Może to być choroba, wypadek w pracy, utrata pracy, kradzież samochodu, pożar mieszkania itd. W przypadku ryzyka reputacji wyliczenie takich wypadków jest bardzo trudne, a praktycznie niemożliwe. Wynika to z faktu, że ryzyko reputacji jest "ryzykiem ryzyk" i może być wywołane przez każde zdarzenie wpływające na poziom zaufania interesariuszy do firmy. Ponadto Gatzert, Schmit i Kolb (2015) wskazują, że ryzyko reputacji stanowi kumulację nie tylko innych ryzyk generowanych przez daną firmę, ale także ryzyk innych powiązanych z nią podmiotów (tzw. *spillover effects*) oraz ryzyka całej branży (*basis risk*). *Spillover effect* dotyczy sytuacji, w których przedsiębiorstwo doświadcza ryzyka reputacji w sposób pośredni jako wynik swoistego transferu ryzyka od partnera w łańcuchu dostaw lub konkurenta ze swojej branży (np. jeżeli dane biuro podróży oszuka klientów podejrzenie o podobne nieuczciwe praktyki padnie także na inne biura podróży i negatywnie wpłynie na ich reputacje). Z kolei reputacja branży zazwyczaj wpływa na siłę negatywnych skutków kryzysu reputacji firmy - zła reputacja potęguje te skutki, dobra - osłabia je.

Równie trudne jest oszacowanie i wycena strat spowodowanych kryzysem reputacji, co wynika z następujących przyczyn. Po pierwsze, nie sposób wskazać wszystkie negatywne skutki pogorszenia reputacji, gdyż są one wielostronne i wieloaspektowe (mogą dotyczyć reakcji różnych grup interesariuszy), narastają łańcuchowo (mogą stopniowo dotyczyć kolejnych grup interesariuszy) i mogą się ujawniać w dłuższym okresie. Po drugie, silne związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy różnymi rodzajami ryzyka a ryzykiem reputacji sprawiają, że trudno dane konsekwencje jednoznacznie przypisać pogorszeniu reputacji. Po trzecie, wiele negatywnych skutków kryzysu reputacji ma charakter jakościowy, dlatego są one trudne do pomiaru i wyceny (Sz wajca, Rydzewska, Nawrocki, 2014). Specjaliści z zakresu zarządzania ryzykiem i ubezpieczeń szacują, że całkowite, rzeczywiste koszty pogorszenia reputacji mogą być od dwóch do siedmiu razy większe niż te bezpośrednie koszty operacyjne, które zazwyczaj są szacowane przez przedsiębiorstwa (np. koszty wycofania i naprawy wadliwych produktów, odszkodowania, kary, koszty procesów sądowych). Te dodatkowe, "niewidzialne" koszty mogą wynikać z konieczności pozyskania nowego inwestora, partnera biznesowego, wymiany kadr, wdrożenia nowego systemu zarządzania itp. (Dwyer, 2016).

Pomimo wskazanych trudności firmy ubezpieczeniowe od kilku lat oferują nowy produkt – ubezpieczenie ryzyka reputacji. Oferowane polisy mają jednak dość ograniczony zakres przedmiotowy, zapewniają pokrycie tylko niektórych, wybranych strat, a przede wszystkim są bardzo drogie.

3. Ubezpieczenia ryzyka reputacji jako innowacja produktowa

Przed pojawieniem się na rynku polisy ubezpieczenia ryzyka reputacji jako nowego, odrębnego produktu (innowacji produktowej) pewne elementy ochrony reputacji występowały w innych polisach, takich jak: ubezpieczenie na wypadek cyber-ataku, porwania i okupu, konieczności wycofania produktu czy innego kryzysu (Sapona, 2017). Dla przykładu, firma AIG oferuje polisy: CyberEdge, która pozwala na pokrycie określonego zakresu szkód powstałych w wyniku ataku hakerskiego, CrisisResponse, która zapewnia pokrycie kosztów zarządzania kryzysowego (<https://www.aig.pl/business/produkty-i-uslugi/financial-lines/cyberedge>). Pierwszą polisę ubezpieczenia ryzyka reputacji zaoferowała firma Zurich Financial Service w maju 2011 roku, w ramach której usługobiorca miał zapewnione pokrycie kosztów zarządzania kryzysowego, przy czym musiał skorzystać z usług doradczych jednej ze wskazanych przez ubezpieczyciela firm konsultingowych. Limit pokrycia wynosi 100 mln \$ z dodatkowymi sublimitami na zdarzenia kryzysowe i koszty PR. Nowa usługa została natychmiast skopiowana przez konkurentów i w kolejnych miesiącach pojawiły się oferty innych firm ubezpieczeniowych. W tabeli 1 przedstawiono polisy wybranych firm, ze wskazaniem zakresu pokrycia strat i limitów pokrycia.

Tabela 1.

Polisy ubezpieczenia ryzyka reputacji wybranych firm ubezpieczeniowych. Gatzert N., Schmit J., Kolb A. (2015). Assessing the Risks of Insuring Reputation Risk. The Journal of Risk and Insurance, 83(3), 641-679; Holm E. (2011). Got a Crisis? Tap AIG (Really). The Wall Street Journal, October 12.

Nazwa polisy ubezpieczeniowej	Zakres pokrycia strat	Limity pokrycia
Zurich Brand Assurance (od maja 2011 roku)	Koszty zarządzania kryzysowego plus dodatkowe wydatki (w celu wdrożenia zaleceń konsultanta); klient musi skorzystać z jednej ze wskazanych firm doradczych	Limit: 100 mln \$ ogółem z sublimitami na zdarzenie kryzysowe i koszty PR
Chartis ReputationGuard (od października 2011 roku)	Koszty zarządzania kryzysowego i koszty komunikacji; klient musi skorzystać z usług jednej ze wskazanych firm PR	Limit: zmienna suma do 25 mln \$
AIG`s ReputationGuard (od października 2011 roku)	Koszty komunikacji kryzysowej ponoszone przez zespół ekspertów PR delegowany przez ubezpieczyciela. Pokrycie obejmuje: konsultacje, monitorowanie, pocztę, reklamę i inne koszty komunikacji zalecane przez ekspertów panelowych w odpowiedzi na rzeczywistość	Limit: do 10 mln €

	i przewidywaną propagandę potencjalnie szkodliwą dla reputacji lub wartości marki.	
Munich Re Reputation Risk Insurance (od maja 2012 roku)	Utracone zyski z powodu zmniejszenia dochodów; wymaga obniżenia percepcji konsumenta (i zmiany zachowań konsumentekich), a także związanej z tym redukcji przychodów	Limit (za kwartał i rok): 50 mln €, w wyjątkowych przypadkach nawet do 150 mln €
Kiln Hotel Reputation Protection 2.0 (od maja 2012 roku)	Strata przychodów (w przeliczeniu na dostępny pokój "RevPAR") plus koszty zarządzania kryzysowego; specjalnie oferowane do hoteli	Limit: 25 mln €
Allianz (AGCS) Reputation Protect (od września 2012 roku)	Koszty zarządzania kryzysowego i koszty komunikacji; klient może wybrać dowolną firmę PR	Limit: 10 mln €

Jak widać w tabeli, firmy ubezpieczeniowe oferują trzy zasadnicze zakresy pokrycia strat:

- zarządzania kryzysowego i komunikacji ((Allianz, Chartis, Zurich, AIG),
- utraconych zysków i przychodów (Munich Re),
- zarówno utraty przychodów jak i zarządzania kryzysowego (Kiln).

Należy zauważyć, że większość firm oferuje jedynie pokrycie kosztów zarządzania sytuacją kryzysową (cztery firmy), znacznie rzadziej polisa zapewnia pokrycie strat finansowych. Oba zakresy pokrycia strat oferuje tylko firma Kiln, która kieruje swój produkt tylko do sieci hoteli. Wydaje się, że takie podejście usługodawców może wynikać z faktu, że relatywnie łatwiej przewidzieć i oszacować koszty zarządzania kryzysowego niż potencjalne straty finansowe. Poza tym ewentualne straty finansowe mogłyby być bardzo duże, co generuje znacznie większe ryzyko i zdecydowanie wyższe koszty dla firm ubezpieczeniowych.

Oceniając ubezpieczenie ryzyka reputacji jako innowację produktową należy stwierdzić, że jest to usługa niestandardowa, silnie zindywidualizowana (np. branżowo), dość ograniczona, wzięwszy pod uwagę szerokie spektrum zagrożeń dla reputacji, a przede wszystkim bardzo kosztowna (chodzi o kwoty rzędu milionów dolarów lub euro). Na przykład Zurich Financial Services oferuje polisę, która kosztuje 5 milionów dolarów rocznie i zapewnia pokrycie do 100 milionów dolarów (Layne, 2017). Ze względu na trudności wyceny ryzyka reputacji i wysokie ryzyka oferowania polisy ubezpieczeniowej ta innowacja produktowa jest bardzo poważnym wyzwaniem dla firm ubezpieczeniowych (Honey, 2012).

4. Ocena zapotrzebowania na nowy produkt ubezpieczeniowy

Główną determinantą rozwoju nowego segmentu rynku jest zainteresowanie nowym produktem wśród potencjalnych klientów i skłonność do jego zakupu. Zapotrzebowanie na nowy produkt, jakim jest ubezpieczenie ryzyka reputacji, zależy od sposobu postrzegania tego ryzyka przez przedsiębiorstwa oraz podejścia do problemu zarządzania nim. Globalne badania

w tym zakresie ("Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach"¹) prowadzi firma Aon od 2007 roku (w Polsce od 2009 roku). Przedstawiciele kadry kierowniczej odpowiadają na pytania dotyczące głównych zagrożeń dla prowadzenia działalności gospodarczej oraz metod zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. W tabeli 2 przedstawiono rankingi głównych zagrożeń w latach 2007-2017 według opinii kierowników reprezentujących przedsiębiorstwa z całego świata.

Tabela 2.

Rankingi zagrożeń według wyników globalnych badań Aon w latach 2007-2017. Opracowanie własne na podstawie: Aon Global Risk Management Survey, 2017.

Lp.	2007	2009	2011	2013	2015	2017
1.	<u>Utrata reputacji</u>	Spowolnienie gospodarcze	Spowolnienie gospodarcze	Spowolnienie gospodarcze	<u>Utrata reputacji</u>	<u>Utrata reputacji</u>
2.	Zakłócenia działalności	Zmiany regulacji prawnych	Zmiany regulacji prawnych	Zmiany regulacji prawnych	Spowolnienie gospodarcze	Spowolnienie gospodarcze
3.	Odpowiedzialność cywilna	Zakłócenia działalności	Rosnąca konkurencja	Rosnąca konkurencja	Zmiany regulacji prawnych	Rosnąca konkurencja
4.	Zakłócenia w łańcuchach dostaw	Rosnąca konkurencja	<u>Utrata reputacji</u>	<u>Utrata reputacji</u>	Rosnąca konkurencja	Zmiany regulacji prawnych
5.	Środowisko rynkowe	Ryzyko zmiany cen towarów	Zakłócenia działalności	Brak odpowiedniej kadry na rynku	Brak odpowiedniej kadry na rynku	Przestępstwa cybernetyczne
6.	Zmiany regulacji prawnych	<u>Utrata reputacji</u>	Nietrafione innowacje	Nietrafione innowacje	Nietrafione innowacje	Nietrafione innowacje
7.	Brak odpowiedniej kadry na rynku	Utrata płynności	Brak odpowiedniej kadry na rynku	Zakłócenia działalności	Zakłócenia działalności	Brak odpowiedniej kadry na rynku
8.	Ryzyko finansowe	Zakłócenia w łańcuchach dostaw	Ryzyko zmiany cen towarów	Ryzyko zmiany cen towarów	Odpowiedzialność cywilna	Zakłócenia działalności
9.	Obrażenia fizyczne	Odpowiedzialność cywilna	Usterki technologiczne	Utrata płynności	Przestępstwa cybernetyczne	Niestabilność polityczna
10.	Nieudane restrukturyzacje	Brak odpowiedniej kadry na rynku	Utrata płynności	Niestabilność polityczna	Uszkodzenie mienia	Odpowiedzialność cywilna

Jak widać, znaczenie poszczególnych zagrożeń w analizowanym okresie uległo zmianom, jednakże ryzyko utraty reputacji jest wymieniane w pierwszej piątce. Jedynie w 2009 roku to ryzyko uznano za mniej istotne (znalazło się na 6 miejscu) z uwagi na zagrożenia związane bezpośrednio z kryzysem finansowym w 2008 roku (tj. spowolnienie

¹ W globalnym badaniu Aon w 2017 roku wzięło udział 1834 przedsiębiorstw, reprezentujących 33 branże, pochodzących z 60 krajów na całym świecie. W Polsce na pytania odpowiedziało 239 firm, głównie z branż: budowlanej, handlu hurtowego, usług transportowych, energetyki oraz usług profesjonalnych. W zdecydowanej większości były to przedsiębiorstwa prywatne.

gospodarcze, zmiana regulacji prawnych, zmiana cen towarów). W ostatnich latach utrata reputacji jest uznawana za najpoważniejsze ryzyko dla przedsiębiorstwa, przy czym występuje pewne zróżnicowanie regionalne. Dla firm z Azji Pacyficznej i Ameryki Łacińskiej jest to ryzyko numer 1, dla firm z Europy i Ameryki Północnej - numer 2 (W Europie ryzykiem numer 1 jest spowolnienie gospodarcze, a w Ameryce Północnej - przestępczość cybernetyczna), natomiast utraty reputacji w najmniejszym stopniu obawiają się przedsiębiorcy z krajów Bliskiego Wschodu i Afryki (jest to ryzyko numer 5, za spowolnieniem gospodarczym, niestabilnością polityczną, nietrafionymi innowacjami oraz brakiem odpowiednich kadr na rynku). Utrata reputacji jako największe zagrożenie najczęściej wymieniana jest przez firmy z takich branż, jak: bankowość, produkcja dóbr konsumpcyjnych, hotelarstwo, ubezpieczenia, inwestycje i finanse, profesjonalne i osobiste usługi, telekomunikacja i transmisja danych, handel detaliczny, usługi transportowe, działalność non-profit (*Aon Global Risk Management Survey, 2017*).

Podobne wyniki uzyskano w badaniach prowadzonych przez firmę Deloitte (*Deloitte, 2014*): 87% ankietowanych menedżerów uznało ryzyko reputacji za ważniejsze od innych strategicznych ryzyk, na jakie narażone są ich firmy. Respondenci którzy doświadczyli kryzysu reputacji, odnotowali takie negatywne skutki, jak: spadek dochodów (41%), utrata wartości marki (41%) i dochodzenia instytucji regulacyjnych (37%).

Wyniki badania Aon Polska pokazują, że utrata reputacji nie jest dla polskich przedsiębiorców tak istotnym ryzykiem, jak dla zagranicznych menadżerów, gdyż znalazła się w 2017 roku na 9-tej pozycji, podczas gdy w 2015 roku była lokowana na 4-tej (Tab. 3).

Tabela 3.

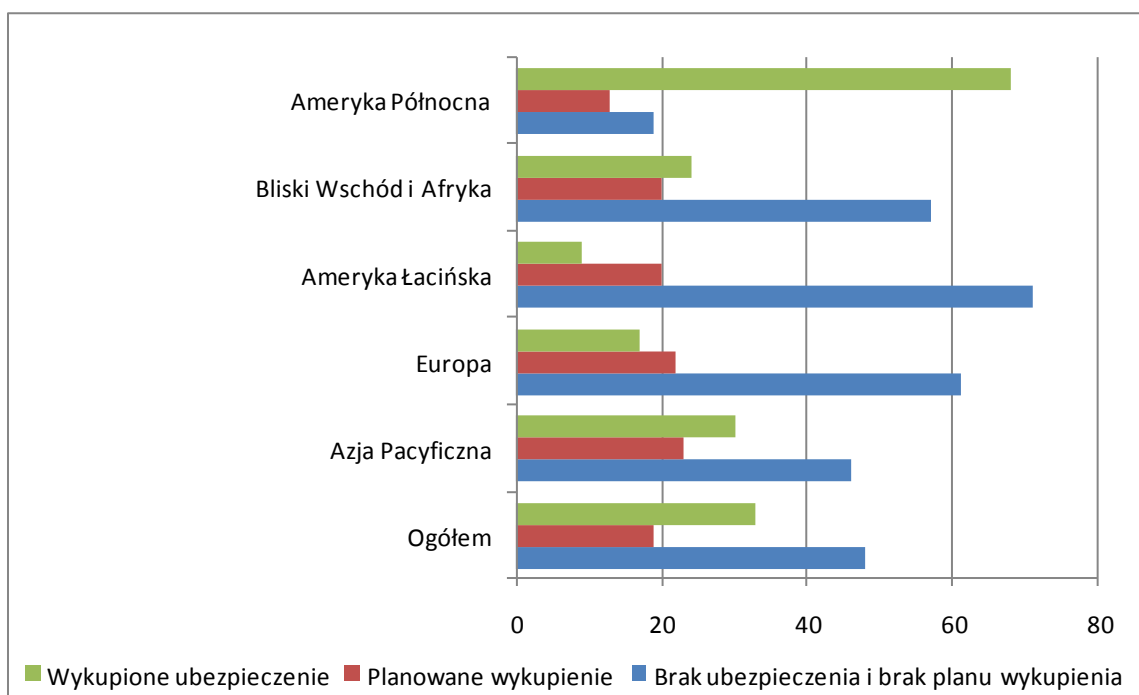
Główne ryzyka według polskich i zagranicznych przedsiębiorstw w 2017 roku. *Opracowanie własne na podstawie: Aon Global Risk Management Survey, 2017*

Główne zagrożenia według polskich firm	Miejsce w 2015 r.	Główne zagrożenia według zagranicznych firm	Miejsce w 2015 r.
1. Rosnąca konkurencja	(1)	1. Utrata reputacji	(1)
2. Zmiany regulacji prawnych	(3)	2. Spowolnienie gospodarcze	(2)
3. Spowolnienie gospodarcze	(2)	3. Rosnąca konkurencja	(4)
4. Ryzyko zmiany cen towarów	(5)	4. Zmiany regulacji prawnych	(3)
5. Należności kontrahentów	(7)	5. Przestępstwa cybernetyczne	(9)
6. Wahania kursów walut	(8)	6. Nietrafione innowacje	(6)
7. Utrata płynności	(11)	7. Brak odpowiedniej kadry na rynku	(5)
8. Brak odpowiedniej kadry na rynku	(16)	8. Zakłócenia w działalności	(7)
9. Utrata reputacji	(4)	9. Niestabilność polityczna	(15)
10. Niestabilność polityczna	(29)	10. Odpowiedzialność cywilna	(8)

Polskie firmy koncentrują się na rozwiązywaniu bardzo realnych, codziennych problemów, takich jak: rosnąca konkurencja międzynarodowa, zmiany przepisów prawnych, zmiany cen czy kursów walut, zachowanie płynności finansowej. Reputacja wydaje się być problemem bardziej abstrakcyjnym i odległym.

Drugą istotną badaną kwestią jest problem przygotowania przedsiębiorstw na różne rodzaje ryzyka i sposób radzenia sobie z nimi. Jeżeli chodzi o ryzyko utraty reputacji, w 2015 roku 56% badanych firm w skali światowej deklarowało przygotowanie na wypadek wystąpienia tego typu ryzyka i posiadanie formalnego planu działania w tym zakresie, natomiast w 2017 roku ten odsetek zmniejszył się do 51%. W Polsce sytuacja kształtowała się podobnie, tzn. w 2015 roku swoją gotowość wyrażało 54% badanych, natomiast w 2017 roku - tylko 39%. Być może wynika to z faktu, że jedynie 10% przedsiębiorstw na świecie i tylko 6% w Polsce przyznało, że w ciągu ostatniego roku poniosło straty z tytułu utraty reputacji.

Jednym ze sposobów radzenia sobie z ryzykiem jest transfer ryzyka na podmiot trzeci, czyli ubezpieczenie. Ze względu na wciąż jeszcze małe zainteresowanie ubezpieczeniem ryzyka reputacji, w badaniu Aon zapytano o ubezpieczenie ryzyka cyber-ataku. Jak widać na rys. 1 polisę wykupiło 33% przedsiębiorstw (wzrost o 12 pp. w porównaniu do 2015 roku), a zamierza to zrobić w najbliższym czasie 19%. Zdecydowanie największe zainteresowanie tym produktem wykazują firmy amerykańskie, a najniższe - firmy z Ameryki Łacińskiej.



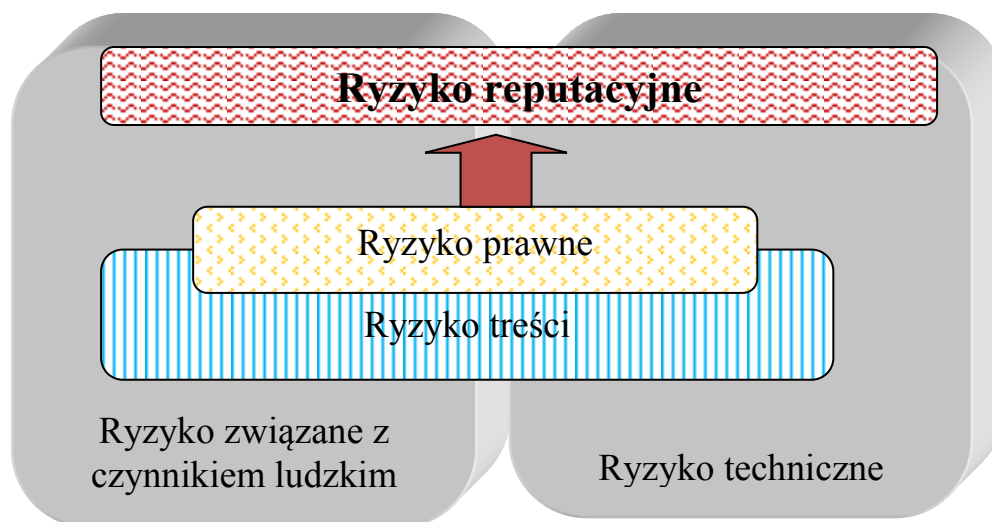
Rysunek 1. Popyt na cyber-ubezpieczenie w 2017 roku.

Spośród badanych firm w Polsce aż 77% przyznaje, że nie posiada ubezpieczenia od przestępstw cybernetycznych i nie zamierza takiej polisy wykupić.

5. Determinanty rozwoju rynku ubezpieczeń ryzyka reputacji

Ubezpieczenie ryzyka reputacji jako nowy produkt znajduje się w pierwszej fazie wprowadzania na rynek i charakteryzuje się klasycznymi dla innowacji cechami, tzn. jest zindywidualizowany, bardzo drogi i adresowany do bardzo dużych, bogatych przedsiębiorstw. Przykładowo, jedna z wiodących firm ubezpieczeniowych, Zurich Financial Services, początkowo oferowała polisę tylko do 30 największych globalnych korporacji takich jak Dell czy Tesco, a limit wypłat wynosił 100 mln dolarów za każdy kryzys reputacji (*Reputation insurance for business owners*, 2017). Jednakże zarówno specjaliści z zakresu zarządzania ryzykiem, jak i analitycy rynku ubezpieczeniowego przewidują dynamiczny rozwój tego segmentu rynku w najbliższym czasie (Sapona, 2017). Za przyjęciem tej prognozy przemawia nasilenie zjawiska, które można nazwać paradoksem reputacji. Polega ono na tym, że z jednej strony rośnie wartość i znaczenie reputacji dla rozwoju przedsiębiorstwa, a z drugiej strony rośnie liczba i skala czynników generujących ryzyko reputacji (Szwajca, 2017a; Copulsky, 2011). Ten swoisty paradoks wynika z faktu, że reputacja jest bardzo cennym, ale jednocześnie bardzo wrażliwym zasobem przedsiębiorstwa (de Marcelis-Warin, Teodoresco, 2012).

Reputację tworzą opinie wielu grup interesariuszy, oparte nie tylko na przekazie firmy, ale na własnym doświadczeniu (konfrontacji oczekiwań z ich realizacją), osobistych relacjach oraz wiedzy pochodzącej od osób trzecich, w tym różnorodnych mediów. W ostatnich latach ryzyko reputacji jest potęgowane za sprawą Internetu i dynamicznego rozwoju mediów społecznościowych, w których wszystkie działania, decyzje i produkty przedsiębiorstw są nieustannie obserwowane, komentowane i oceniane. Hausmann i Williams (2014, s. 3-16) wyróżniły pięć kategorii ryzyka generowanego przez media społecznościowe: techniczne, związane z czynnikiem ludzkim, dotyczące treści, prawne oraz reputacyjne, wskazując przy tym, że ryzyko reputacyjne ma charakter syntetyczny, wynikowy (Rys. 2). Z rysunku 1 wynika, że pierwsze dwa rodzaje ryzyka: techniczne (związane z możliwością instalacji złośliwych oprogramowań, ataków hakerskich, uszkodzenia dysków itp.) oraz związane z czynnikiem ludzkim (świadome lub nieświadome błędy człowieka) stanowią przyczynę dla dwóch następnych: ryzyka treści (utrata, wyciek lub zniekształcenia umieszczanych i przekazywanych treści) oraz ryzyka prawnego (oszustwa i manipulacje, np. kradzież tożsamości), a te z kolei są bezpośrednią przyczyną ryzyka reputacyjnego. Oznacza to, że wszystkie zagrożenia generowane przez media społecznościowe w konsekwencji odbijają się na reputacji, ponieważ mają wpływ na opinie interesariuszy o firmie i poziom zaufania względem niej.



Rysunek 2. Rodzaje ryzyka generowane przez media społecznościowe. Hausmann i Williams [2014, s. 9].

Wzrost ryzyka reputacji jest powodowany jeszcze innymi zjawiskami i trendami powstającymi w globalnym otoczeniu. Należy tu przede wszystkim wymienić rosnące wymagania i możliwości oddziaływania, a nawet nacisku na przedsiębiorstwa, takich grup interesariuszy, jak: klienci (silne organizacje konsumenckie, urzędy ochrony konsumenta itp.), regulatorzy (instytucje międzynarodowe narzucające wysokie standardy jakości, ochrony praw człowieka, praw pracowniczych itp.), organizacje społeczne i lokalne społeczności (lobbing na rzecz ochrony środowiska, społeczną odpowiedzialność, transparentność itp.). Inne, istotne zjawisko to wzrastająca globalizacja rynków i łańcuchów dostaw, które prowadzi do nawiązywania współpracy z wieloma różnymi partnerami biznesowymi (dostawcami, podwykonawcami, pośrednikami, kooperantami), co generuje ryzyko relacyjne (Szwajca, 2017b). Dodatkowym czynnikiem jest spadek zaufania do sfery biznesu (zwłaszcza po kryzysie finansowym) oraz postępujący sceptycyzm społeczeństw, które są coraz bardziej świadome, wykształcone, poinformowane i wyczułone na każdy błąd czy fałszywy ruch przedsiębiorstwa (Szwajca, 2016).

Wobec wzrostu liczby, skali i złożonego charakteru zagrożeń dla reputacji należy przypuszczać, że rynek nowego produktu ubezpieczeniowego będzie się szybko rozwijał. Zdaniem specjalistów z zakresu zarządzania ubezpieczeniem ryzyka reputacji stanie się wkrótce jedną z głównych strategii ochrony reputacji i zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Firmy ubezpieczeniowe wskazują na rosnące zainteresowanie nowym produktem. N. Kossovsky ze Steel City Re wskazuje, że sprzedaż polis ubezpieczenia reputacji w latach 2015 i 2016 podwoiła się. Zauważa przy tym, że popyt na te usługi, podobnie jak w przypadku innych, będzie zależał od relacji kosztów ubezpieczenia do kosztów samodzielnej ochrony reputacji i skutków sytuacji kryzysowej (Sapona, 2017).

6. Podsumowanie

Innowacja produktowa to produkt/usługa, która zaspokaja nową potrzebę albo potrzebę dotychczasową w nowy, lepszy sposób. Można przyjąć, że w przypadku ubezpieczenie ryzyka reputacji jest to usługa zaspokajająca nową potrzebę, tj. ochronę reputacji - jednego z najcenniejszych zasobów niematerialnych, stanowiącego źródło przewagi konkurencyjnej i budulec wartości przedsiębiorstwa ery gospodarki opartej na wiedzy. Badania międzynarodowych ośrodków wykazują, że kadry kierownicze (głównie zagranicznych firm) zdają sobie sprawę z rosnącego znaczenia reputacji i potrzeby jej ochrony, a pogorszenie czy utratę reputacji uważają za najpoważniejsze obecnie ryzyko w działalności biznesowej. Coraz więcej przedsiębiorstw (zwłaszcza amerykańskich) dostrzega potrzebę ubezpieczenia się na wypadek różnych zagrożeń, w tym cyber-ataków, odpowiedzialności cywilnej, usterek produktu czy innych kryzysów.

Ubezpieczenie ryzyka reputacji to nowa oferta na rynku ubezpieczeniowym, która pojawiła się w 2011 roku. Oferowane polisy mają charakter niestandardowy, zindywidualizowany, pokrywają tylko niektóre skutki kryzysu reputacji i ze względu na wysoką cenę są kierowane do dużych, bogatych globalnych korporacji. Te ułomności i ograniczenia produktu wynikają z faktu, że ryzyko reputacji jest złożoną, jakościową, niejednoznacznie rozumianą kategorią, trudną do identyfikacji i pomiaru. Jednakże, pomimo tych trudnych wyzwań nowy segment ubezpieczeń dynamicznie się rozwija i zdaniem specjalistów ma znaczny potencjał rozwojowy. Głównymi determinantami tego rozwoju są: (1) nasilenie zjawiska zwanego paradoksem reputacji oraz (2) rosnąca liczba i skala zagrożeń dla reputacji, w tym: rozwój Internetu i mediów społecznościowych, wzrastający nacisk ze strony różnych grup interesariuszy (zwłaszcza w zakresie społecznej odpowiedzialności), nasilenie procesów globalizacji rynków i łańcuchów dostaw, spadek zaufania społecznego do sfery biznesu.

Bibliografia

1. Aon Global Risk Management Survey. (2017). www.aon.com/2017-global-risk-management-survey/
2. Banki - mapa badanych klas ryzyka - KNF (2015). https://www.knf.gov.pl/knf/pl/.../img/firmy_inwestycyjne_mapa_ryzyk_25315.pdf.
3. Brady, A., Honey, G. (2007). *Corporate reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*. London: The Chartered Institute of Management Accountants.

4. Cole, S. (2012). The Impact of Reputation on Market Value. *World Economics*, 13, 3, July-September, pp. 47-68.
5. Copulsky, J.R. (2011). *Brand Resilience: Managing Risk and Recovery in a High-speed World*. Palgrave MacMillan, New York.
6. Deloitte. (2014). *Global Survey on reputation Risk*. October https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Reputation_Risk_survey_EN.pdf.
7. de Marcellis-Warin, N., Teodoresco, S. (2012). *Corporate Reputation: Is Your Most Strategic Asset at Risk? CIRANO Burgundy Report 2012*. RB-02, April.
8. Dwyer K., 2016. Manage Expectations, Manage reputation. <http://riskandinsurance.com/rims-reputation/>.
9. Fombrun, C.J., Low, J. (2011). The Real Value of Reputation. *Communication World*, November/December, pp.18-22.
10. Gatzert, N., Schmit, J., Kolb, A. (2015). Assessing the Risks of Insuring Reputation Risk. *The Journal of Risk and Insurance*, 83, No.3, pp. 641-679.
11. Gorczyńska, A. (2009). Rola zasobów niematerialnych w decyzjach dotyczących międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Organizacja i Zarządzanie*, Nr 2.
12. Hausmann, V, Williams, S.P. (2014). Categorising Social Media Business Risks. *Fachbereich Informatik*, No. 2.
13. Holm, E. (2011). Got a Crisis? Tap AIG (Really). *The Wall Street Journal*, October 12.
14. Honey, G. (2009). *A Short Guide to Reputation Risk*. England: Gower Publishing Limited.
15. Honey, G. (2012). Reputation Risk. Challenges for the insurance market. Emerging risk workshop. AIRMIC conference - 12 June 2012. <https://www.lloyds.com/~/.../the.../reputation-risk--gary-honey.pdf>.
16. *Klasyfikacja ryzyk występujących w działalności zakładów ubezpieczeń*. Polska Izba Ubezpieczeń i KPMG. Warszawa 2017.
17. Layne, M. (2017). Reputation insurance: Are you covered? <http://www.marxlayne.com/reputation-insurance-covered/>
18. MacVittie, L. (2012). *Quantifying Reputation Loss From a Breach*. <https://devcentral.f5.com/articles/quantifying-reputation-loss-from-a-breach> (accessed 15.09.2017).
19. Merrifield, M., Ching, W., Fox C. (2013). Understanding Reputational Risk. *Risk & Insurance Management Society Report*, <https://www.rims.org/aboutRIMS/Newsroom/News/Pages/ExecReportUnderstandingRepRisk13.aspx>, (accessed 14.03.2018).
20. Mukherjee, N., Zambon, S., Lucius, H. (2014). *Do banks manage Reputational Risk? - a case study of European Investment Bank*. Working Paper, <http://www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White-Papers/Reputational-Risk-in-Banking.pdf>, 5.12.2015.

21. *Raport Aon Polska 2011/2012*, Aon Pol-ska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
22. *Reputation insurance for business owners*, 2017. <http://www.insurancequotes.org/business/reputation-insurance-for-business-owners/>, (accessed 12.10. 2017).
23. Sz wajca, D., (2017a). Media społecznościowe jako źródło ryzyka reputacyjnego przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne*, nr 322, s. 230-242.
24. Sz wajca, D. (2017b). Ryzyko reputacji w łańcuchu dostaw. *Organizacja i Zarządzanie*, nr 103, s. 231-242.
25. Sz wajca, D. (2014). Ryzyko reputacji jako wyzwanie dla menedżerów w erze globalizacji. *Organizacja i Kierowanie*, nr 14(164), s. 141-156.
26. Sz wajca, D. (2016). *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa. Budowa i odbudowa zaufania interesariuszy*. Warszawa: CeDeWu.
27. Sz wajca, D., Rydzewska, A., Nawrocki, T. (2014). Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy. *Przegląd Organizacji*, nr 4, s. 10-15.