

Danuta SZWAJCA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Ekonomii i Informatyki  
danuta.szwajca@polsl.pl

## RYZIKO REPUTACJI W ŁAŃCUCHU DOSTAW

**Streszczenie.** Reputacja jest bardzo wartościowym, ale też wrażliwym zasobem przedsiębiorstwa, narażonym na wiele zagrożeń i ataków ze strony dobrze poinformowanych i skomunikowanych grup interesariuszy. Wobec tego ryzyko jej utraty lub pogorszenia staje się jednym z kluczowych wyzwań dla zarządzających. Ryzyko to jest multiplikowane przez współdziałanie przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw. Partnerzy biznesowi uczestniczący w łańcuchu ponoszą bowiem odpowiedzialność i konsekwencje nie tylko swoich negatywnych działań, ale także działań pozostałych ogniw. Celem artykułu jest identyfikacja specyfiki ryzyka reputacji w łańcuchu dostaw oraz wskazanie implikacji dla procesu zarządzania tym rodzajem ryzyka.

**Słowa kluczowe:** reputacja przedsiębiorstwa, ryzyko reputacji, łańcuch dostaw

## REPUTATION RISK IN THE SUPPLY CHAIN

**Abstract.** Reputation is very valuable, but also vulnerable company's resource exposed to many threats and attacks from well-informed and communicated stakeholder groups. Therefore, the reputation loss or deterioration becomes one of the key challenge for managers. This type of risk is multiplied by the cooperation of enterprises in the supply chains. Business partners participating in the chain are in fact responsible for the consequences of not only their own negative actions, but also the activity of other links. The aim of this article is to identify the specific nature of reputation risk in the supply chain and to indicate the implications for the process of managing this type of risk.

**Keywords:** corporate reputation, reputation risk, supply chain

## 1. Wprowadzenie

Reputacja jest uważana za bardzo cenny, niematerialny zasób przedsiębiorstwa, będący źródłem przewagi konkurencyjnej oraz budujący jego wartość rynkową. Według badań Światowego Forum Ekonomicznego z 2012 roku ponad 25% wartości rynkowej przedsiębiorstw jest przypisywana ich reputacji<sup>1</sup>. Pozytywna reputacja generuje wiele korzyści: sprzyja budowaniu lojalności klientów, pozyskiwaniu inwestorów, przyciąganiu i utrzymaniu utalentowanych pracowników, nawiązywaniu efektywnej współpracy z partnerami biznesowymi, redukowaniu negatywnych skutków kryzysów<sup>2</sup>.

Reputacja jest wartościowym, ale jednocześnie wrażliwym zasobem, narażonym na różne zagrożenia, zwłaszcza w dobie Internetu i mediów społecznościowych. Każda plotka, pogłoska, nieprzychylny komentarz czy film rozpowszechniony w sieci może narazić firmę na negatywne konsekwencje w postaci bojkotu produktów, wycofania się inwestorów, spadku kursu akcji itp. Wobec tego ryzyko utraty lub pogorszenia reputacji (tzw. ryzyko reputacji lub ryzyko reputacyjne) staje się jednym z głównych wyzwań dla współczesnych menedżerów<sup>3</sup>. Potwierdzają to wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez firmę doradczą *Deloitte* i *Forbes Insight* w 2013 roku wśród ponad 300 kierowników, reprezentujących przedsiębiorstwa z podstawowych branż i regionów geograficznych (obu Ameryk, Europy, Bliskiego Wschodu, Afryki oraz i Azji i Pacyfiku). Zdecydowana większość respondentów (88%) uznała, że ryzyko reputacji jest kluczowym, strategicznym wyzwaniem dla współczesnego zarządzania, przy czym ryzyko to ma największe znaczenie dla firm technologicznych, przemysłowych oraz dla sektora usług finansowych. W związku z tym ankietowani wskazali na potrzebę zarządzania tym ryzykiem, tak samo jak każdym innym ryzykiem biznesowym<sup>4</sup>.

Jednym z istotnych źródeł ryzyka reputacyjnego jest współpraca z partnerami biznesowymi w ramach łańcuchów/sieci dostaw. Przedsiębiorstwo, podejmując współpracę z dostawcami, pośrednikami czy odbiorcami, naraża się na tzw. ryzyko relacyjne. Jego reputacja jest bowiem wiązana, a więc pośrednio uzależniona od reputacji pozostałych uczestników łańcucha. Każdy błąd, pomyłka, nieetyczne zachowanie w sposób pośredni negatywnie rzutuje na reputację partnerów.

---

<sup>1</sup> The Global Competitiveness Report 2012-2013, Chapter 1.1, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>.

<sup>2</sup> Ang S.H., Wight A.M.: Building intangible resources: the stickiness of reputation. "Corporate Reputation Review", No. 12(1), 2009, p. 21-32; Flatt S.J., Kowalczyk S.J.: Corporate reputation persistence and its diminishing returns. "International Journal of Business and Social Science", No. 2(19), 2011, p. 1-10; Soppe A., Schauten M., Soppe J., Kaymak U.: Corporate social responsibility reputation (CSRR): do companies comply with their raised CSR expectations? „Corporate Reputation Review”, No. 14(4), 2011, p. 300-323.

<sup>3</sup> Sz wajca D.: Ryzyko reputacji jako wyzwanie dla menedżerów w erze globalizacji. „Organizacja i Kierowanie”, nr 14(164), 2014, s. 141-156.

<sup>4</sup> Deloitte. 2014 global survey on reputation risk. October 2014, [http://www.csm-ace.my/event2014/slide/Megat\\_Faisal.pdf](http://www.csm-ace.my/event2014/slide/Megat_Faisal.pdf).

Celem artykułu jest próba zdefiniowania kategorii ryzyka reputacji w łańcuchu dostaw, analizowanego z rynkowego punktu widzenia (czyli z punktu widzenia ostatecznych nabywców – ostatniego ogniwa łańcucha) oraz wskazanie jego specyfiki, implikującej proces zarządzania reputacją. Dla realizacji tego celu zastosowano następujące metody: krytyczną analizę literatury zagranicznej i krajowej, analizę wyników badań międzynarodowych ośrodków i agencji badawczych oraz prezentację przykładu praktycznego.

## 2. Reputacja i ryzyko reputacji

Reputacja jest określana jako istniejąca w świadomości różnych grup interesariuszy opinia o przedsiębiorstwie i jego działalności, którą sugerują się w swoich decyzjach: zakupowych (klienci), inwestycyjnych (inwestorzy i akcjonariusze), dotyczących współpracy (partnerzy biznesowi), zatrudnieniowych (pracownicy), administracyjnych (władze centralne i lokalne) itd. Na podstawie analizy wielu różnych definicji reputacji Walker zaproponował syntetyczne ujęcie, w którym określił reputację jako względnie stałą, zagregowaną opinię o przedsiębiorstwie, opartą na percepcji interesariuszy, która może być porównywana do pewnych wzorców czy standardów<sup>5</sup>. Reputacja jest oparta na percepcji, czyli sposobie postrzegania przedsiębiorstwa, który jest wynikiem oddziaływania wielu różnych czynników, takich jak: osobiste doświadczenia z produktem czy usługą, bezpośrednie kontakty z pracownikami, opinie innych klientów, mediów, znajomych itp., elementy identyfikacji wizualnej czy przekazy komunikacyjne przedsiębiorstwa. Według J. Foley'a reputacja jest budowana na podstawie bezpośrednich doświadczeń interesariuszy, opinii innych, plotek i pomówień; jest kształtowana przez działania i zachowania firmy oraz jej pracowników, percepcję branży, pochodzenie i uprzedzenia poszczególnych grup interesariuszy<sup>6</sup>.

W większości definicji określa się reputację jako „zagregowaną, kolektywną lub zespołową” percepcję firmy, czyli sposób jej postrzegania przez wszystkie grupy interesariuszy. Jest to jednak ujęcie czysto teoretyczne, bowiem w praktyce bardzo trudne byłoby dokonanie takiej agregacji. Wynika to z faktu, że każda grupa interesu ma odmienne potrzeby, priorytety i oczekiwania wobec firmy, a więc ocenia ją z innej perspektywy. W rezultacie możliwe jest posiadanie przez firmę więcej niż jednej reputacji, a każda z nich może być inna<sup>7</sup>. Ze względu na sprzeczność oczekiwań niektórych grup interesariuszy, przedsiębiorstwo może mieć, przykładowo, doskonałą reputację jako inwestor, ale dużo gorszą jako pracodawca, dobrą reputację jako oferent produktów, ale niezbyt pozytywną jako

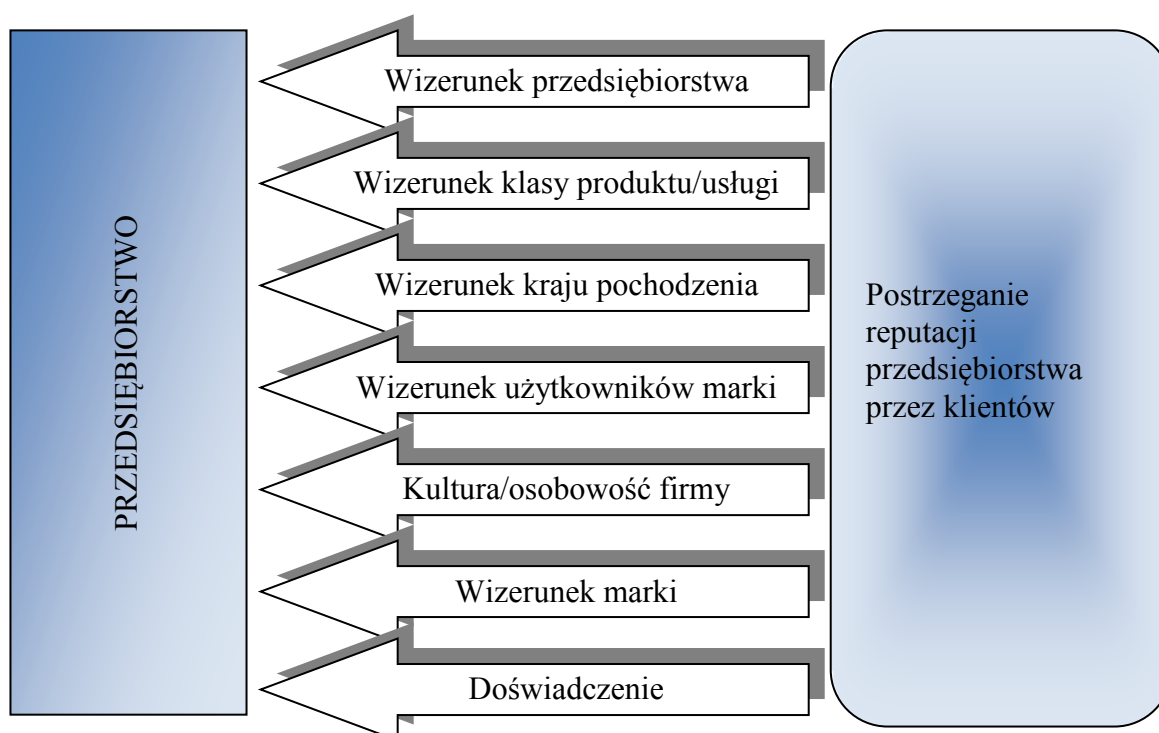
<sup>5</sup> Walker K.: A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. "Corporate Reputation Review", No. 12(4), 2010, p. 370.

<sup>6</sup> Foley J.: *Balanced Brand. How to Balance the Stakeholders Forces that Can Make or Break your Business.* Jossey-Bass, San Francisco 2006, p. 3.

<sup>7</sup> Szwejca D.: Czy można skutecznie zarządzać reputacją firmy. „Marketing i Rynek”, nr 7, 2011, s. 10.

partner biznesowy czy członek danej społeczności lokalnej. W tym właśnie ujawnia się relatywizm w interpretacji reputacji<sup>8</sup>.

Biorąc pod uwagę punkt widzenia ostatecznych nabywców, czyli klientów – jednej z kluczowych grup interesariuszy, budujących wartość przedsiębiorstwa<sup>9</sup> – można wskazać kilka zasadniczych czynników determinujących jego reputację (rys. 1). Można tu wymienić: wizerunek firmy, doświadczenia związane z produktami lub usługami firmy, postrzeganie danej klasy produktów/usług, wizerunek marki produktu, a także jej użytkowników, percepcja kraju pochodzenia firmy i w końcu kultura oraz osobowość organizacji<sup>10</sup>.



Rys. 1. Wyznaczniki reputacji przedsiębiorstwa

Źródło: Lemke F., Petersen H. L.: Teaching reputational risk management in the supply chain. "Supply Chain Management: An International Journal", No. 18(4), 2013, p. 414.

Efektywna współpraca partnerów w łańcuchu dostaw jest warunkowana wzajemnym zaufaniem, rzetelnością i wiarygodnością, które są fundamentami reputacji<sup>11</sup>. Wobec tego przedsiębiorstwa preferują nawiązywanie relacji biznesowych z dostawcami, kooperantami i pośrednikami o uznanej reputacji, którą mogą w trakcie współpracy zweryfikować.

<sup>8</sup> Honey G.: A Short Guide to Reputation Risk. Gower Publishing Limited, England-USA 2009, p. 2-8.

<sup>9</sup> Caputa W.: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. CeDeWu, Warszawa 2015.

<sup>10</sup> Worcester R.: Reflections on corporate reputations. "Management Decision", No. 47(4), 2009, p. 574-589.

<sup>11</sup> Wagner S.M., Coley L.S., Lindemann E.: Effects of suppliers' reputation on the future of buyer-supplier relationships: the mediating roles of outcome fairness and trust. "Journal of Supply Chain Management", No. 47(2), 2011, p. 29-48.

Reputacja stanowi jeden z kluczowych elementów w procesie budowania zaufania do partnerów biznesowych w polskich przedsiębiorstwach<sup>12</sup>.

Ryzyko reputacji lub reputacyjne można zdefiniować jako niebezpieczeństwo pogorszenia lub utraty reputacji, przejawiające się w powiększeniu luki pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a ich spełnieniem przez przedsiębiorstwo, które może wywołać każde zdarzenie w otoczeniu lub wewnątrz przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Z definicji tej wynika, iż czynnikiem wywołującym ryzyko reputacji może być każdy inny rodzaj ryzyka, mający własne przyczyny, przebieg i skutki. Z tego względu bywa ono określane mianem „ryzyka ryzyk”<sup>14</sup>.

Źródła i przyczyny ryzyka reputacji najczęściej dzieli się na trzy grupy:<sup>15</sup>

- kulturowe (prawne i etyczne), które dotyczą nieprzestrzegania norm prawnych i etycznych przez przedsiębiorstwo,
- zarządcze (kierownicze i operacyjne), które odnosi się do nietrafnych decyzji kierowników oraz błędów i pomyłek pracowników,
- zewnętrzne (relacyjne i środowiskowe), wynikające z faktu współpracy przedsiębiorstwa z partnerami biznesowymi oraz nieprzewidywalnych zdarzeń w otoczeniu zewnętrznym.

Jak widać, jednym z istotnych zagrożeń dla reputacji firmy jest jej współpraca z różnymi partnerami w łańcuchach dostaw: dostawcami i poddostawcami, pośrednikami, kooperantami, podwykonawcami itp. Ich działania, decyzje i zachowania budują ich własną reputację, ale pośrednio wpływają na reputację pozostałych partnerów. Ten rodzaj ryzyka reputacji określa się mianem ryzyka relacyjnego.

### 3. Koncepcja ryzyka w łańcuchu dostaw

Z perspektywy łańcucha dostaw reputacja przedsiębiorstwa, będącego jego uczestnikiem, staje się kategorią jeszcze bardziej złożoną. Zmienia się także poziom i charakter ryzyka reputacyjnego, co czyni proces zarządzania reputacją znacznie trudniejszym. Przystępując do łańcucha dostaw przedsiębiorstwo z jednej strony przekazuje pewne aspekty swojej reputacji pozostałym partnerom, a z drugiej strony przejmuje elementy ich reputacji. W łańcuchu dostaw dochodzi bowiem do swoistego transferu niektórych aspektów reputacji z jednych ogniw na pozostałe, wskutek czego partnerzy ponoszą wzajemnie za siebie odpowiedzialność

---

<sup>12</sup> Grudzewski W.M., Hejduk K.I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie. Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 233.

<sup>13</sup> Sz wajca D.: Ryzyko...

<sup>14</sup> Tonello M.: Reputation Risk. A Corporate Governance Perspective. Research Report. The Conference Board Inc., USA 2007, p. 22.

<sup>15</sup> Sz wajca D.: Źródła i determinanty ryzyka reputacji firmy. „Marketing i Rynek”, nr 10, 2013, s. 2-8.

zgodnie z zasadą: jeden za wszystkich i wszyscy za jednego<sup>16</sup>. Można to nazwać skutkami ubocznymi funkcjonowania łańcuchów dostaw.

Analizując koncepcję reputacji w łańcuchu dostaw z rynkowego punktu widzenia, czyli percepcji ostatecznych nabywców oferty, należy zdawać sobie sprawę z faktu, że nie wszyscy uczestnicy łańcucha mają szansę uzyskać ten sam rodzaj i poziom reputacji. Przykładowo, w odniesieniu do wizerunku przedsiębiorstwa uczestnicy łańcucha dostaw znajdujący się bliżej rynku (tj. producenci i dystrybutorzy) mają możliwość wywarcia większego, bezpośredniego wrażenia na klientach i wzmocnienia swojej reputacji w tym aspekcie niż dostawcy surowców czy podzespołów. Jednakże reputacja łańcucha dostaw jako całości może ulec poprawie lub pogorszeniu na skutek działania każdego z ogniw, gdyż stanowi akumulację efektów aktywności wszystkich partnerów w poszczególnych wymiarach reputacji. Ilustruje to rys. 2.

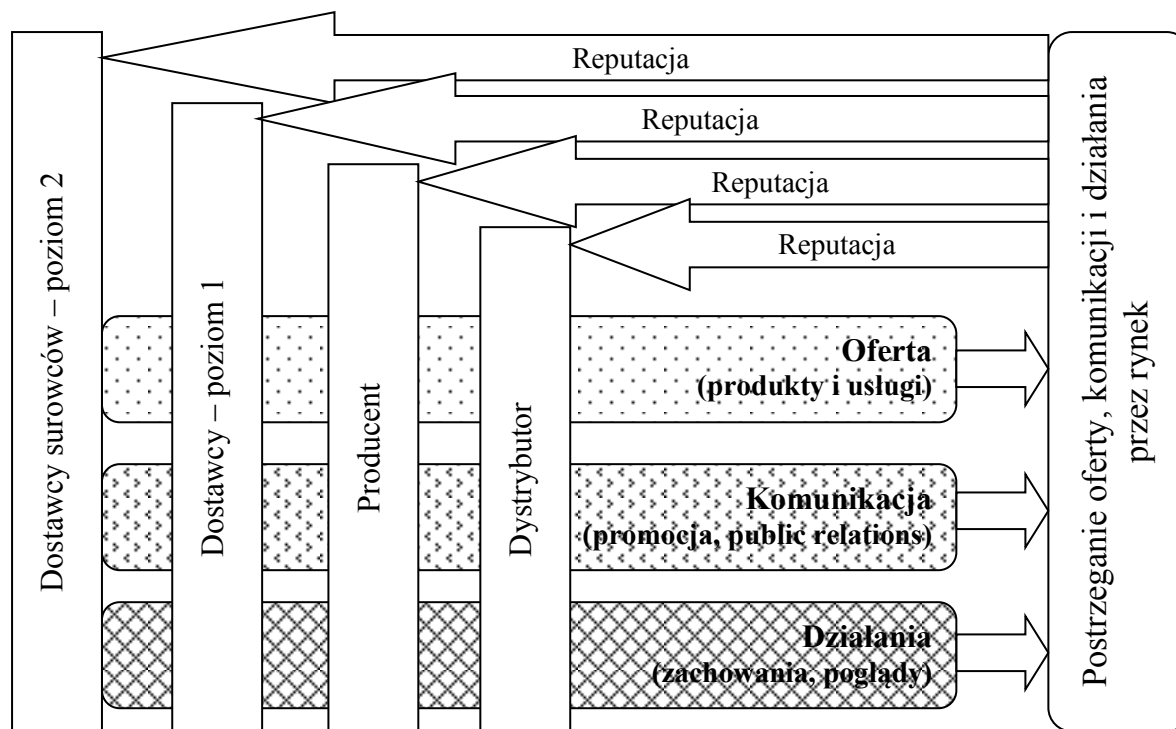
Przedstawione na rysunku ujęcie elementów przykładowego łańcucha dostaw w sektorze produkcyjnym wskazuje na wzajemne zależności kolejnych ogniw w procesie budowania reputacji całego systemu. Kapitał reputacyjny łańcucha jest oparty na ofercie rynkowej, komunikacji i obsłudze każdego z uczestników, począwszy od dostawców surowców, poprzez wytwórców podzespołów, producentów wyrobów gotowych aż do dystrybutorów. Reputacja całego łańcucha zależy więc od wszystkich jego uczestników, jednakże nie wszyscy mają taki sam status. Można wśród nich wymienić uczestników, którzy niejako „pożyczają” reputację od innych (ang. *reputational borrowers*), oraz uczestników będących generatorami lub „właścicielami” (ang. *reputational owners*) użyczającymi swojej reputacji innym ogniom.

Jak widać na rysunku, dysponentami czy też właścicielami reputacji są ostatnie ogniwa, w tym zwłaszcza producenci. Producenci mogą budować reputację bezpośrednio poprzez wszystkie wyznaczniki – od wizerunku po doświadczenia klientów z ich produktami.

Dystrybutorzy mogą kreować reputację poprzez trzy wyznaczniki: wizerunek klasy sprzedawanych produktów, swoją kulturę organizacyjną i osobowość oraz doświadczenia klientów dotyczące poziomu obsługi sprzedażowej. Nieco mniejsze możliwości budowania reputacji w świadomości ostatecznych nabywców mają dostawcy, ponieważ nie zawsze mają bezpośredni wpływ na ostateczną jakość produktu, sposób jego transportu, pakowania, eksponowania w punkcie sprzedaży itp. W związku z tym dostawcy korzystają z reputacji producentów niemal we wszystkich aspektach. Wyjątkiem jest tutaj wizerunek kraju pochodzenia w odniesieniu do dostawców surowców. Można powiedzieć, że w łańcuchu dostaw reputacja przekracza organizacyjne granice, a głównymi „beneficjentami” są producenci i dystrybutorzy.

---

<sup>16</sup> Fiol C.M., O'Connor E.J., Aguinis H.: All for one and one for all? The development and transfer of power across organizational levels. "The Academy of Management Review", No. 26(2), p. 224-242.



Wyznaczniki reputacji	Dostawcy surowców – poziom 2	Dostawcy – poziom 1	Producent	Dystrybutor
Wizerunek przedsiębiorstwa	PR	PR	GR	PR
Klasa produktów/usług	PR	PR	GR	GR
Wizerunek kraju pochodzenia	GR	PR	GR	PR
Wizerunek użytkowników marki	PR	PR	GR	PR
Kultura/osobowość firmy	PR	PR	GR	GR
Wizerunek marki	PR	PR	GR	PR
Doświadczenie	PR	PR	GR	GR

PR – pożyczający reputację,

GR – generujący reputację.

Rys. 2. Reputacja w łańcuchu dostaw z rynkowego punktu widzenia

Źródło: Lemke F., Petersen H.L.: Teaching reputational risk management in the supply chain. "Supply Chain Management: An International Journal", No. 18(4), 2013, p. 418.

Z zaprezentowanej koncepcji ryzyka reputacyjnego w łańcuchu dostaw wynika, że z rynkowego punktu widzenia znacznie większy poziom ryzyka reputacji dotyczy ostatnich ogniw, zwłaszcza producentów. W znacznie większym stopniu ponoszą oni konsekwencje negatywnych działań lub zachowań dostawców i poddostawców niż sami dostawcy, którzy nie odczuwają tak mocno niewłaściwych posunięć producentów czy dystrybutorów. Można tu podać kilka przykładów z ostatnich lat. Jednym z nich może być gigant elektroniki – firma Apple, która kilkakrotnie była krytykowana na łamach New York Times: w 2011 roku za zanieczyszczanie środowiska przez poddostawców z Chin<sup>17</sup>, a w 2012 roku za zaniżanie kosztów pracy oraz nieetyczne praktyki w polityce zatrudniania pracowników przez chińskich dostawców części do iPad'a<sup>18</sup>. Choć Apple podejmuje działania łagodzące te negatywne

<sup>17</sup> Barboza D.: Apple cited as adding to pollution in China. "The New York Times", 2 September, 2011, p. B6.

<sup>18</sup> Duhigg C., Barboza D.: In China, human costs are built into an iPad. "The New York Times", 25 January 2012, p. A1.

konotacje, wspierając działania proekologiczne w Chinach, jednakże zasadniczo ryzyko reputacji wynikające z uczestnictwa w łańcuchu dostaw jest przez firmę ignorowane<sup>19</sup>.

Inne przykłady dotyczą sieci taniej odzieży: Primark z Wielkiej Brytanii oraz trzy sieci działające na polskim rynku: LPP S.A., Monnari Trade S.A., Carry Sp. z o.o.

Przypadek firmy Primark – brytyjskiego giganta odzieżowego, który posiada około 200 sklepów w Wielkiej Brytanii, zatrudnia 25 000 pracowników, a jego wartość szacowana jest na 5 miliardów funtów – dotyczy dostawców z Indii. W 2009 roku BBC Panorama opublikowała raport o warunkach pracy w fabrykach odzieży produkowanej dla Primarka w obozach dla uchodźców w południowych Indiach. Okazało się, że do pracy zatrudniane są 11-letnie dzieci, a warunki w fabrykach są haniebne: nieprzestrzegane są podstawowe normy dotyczące zdrowia, czasu i higieny pracy. Natychmiast po ukazaniu się tej publikacji Primark zerwał współpracę z trzema dostawcami, aby wyprzedzić falę krytyki i negatywnych opinii, czyli chronić swoją reputację<sup>20</sup>.

Podobny problem występuje w odniesieniu do polskich sieci tanich ubrań, których dostawcami są fabryki zlokalizowane m.in. w Bangladeszu. W 2014 roku pojawił się raport *Clean Clothes Polska*, przedstawiający warunki pracy osób zatrudnianych w łańcuchach dostaw polskich firm odzieżowych. Raport oparto na wynikach badań przeprowadzonych w stolicy kraju, Dhace, wśród pracowników trzech polskich marek: LPP, Monnari oraz Carry. Wyniki ujawniły, że we wszystkich fabrykach łamane są prawa pracownicze: pracownicy są zatrudniani bez umów, nie są przestrzegane normy czasu pracy, prawo do urlopu, do zwolnień w razie choroby, płace nie wystarczają na godne życie itp. Autorzy raportu skierowali apel i rekomendowane działania, jakie polskie firmy powinny podjąć, aby zapewnić społeczną odpowiedzialność w łańcuchach dostaw<sup>21</sup>.

W podsumowaniu można przytoczyć słowa dyrektora firmy energetycznej, która jest ostatnim ogniwem w łańcuchu dostaw energii ostatecznym użytkownikom: *zdarza się, że ludzie protestują przeciw nam z powodu błędów popełnionych w poprzednich ogniwach łańcucha, o których my nie wiemy. W rezultacie nasza reputacja cierpi więcej niż ich*<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Duhigg C., Greenhouse S.: Electronic Giant vowing reforms in China plants. "The New York Times", 29 March 2012, p. A1.

<sup>20</sup> <http://www.polishexpress.co.uk/druga-twarz-primarka/>.

<sup>21</sup> Grubymi nićmi szyte. Warunki pracy w fabrykach dostawców polskich firm odzieżowych w Bangladeszu. *Clean Clothes Polska*, Kraków, Warszawa 2014.

<sup>22</sup> Lemke F., Petersen H.L.: op.cit., p. 419.



#### 4. Zarządzanie ryzykiem reputacji w łańcuchu dostaw firmy BASF<sup>23</sup>

BASF (Badische Anilin und Soda Fabrik) to wielki koncern chemiczny z siedzibą w Ludwigshafen (Niemcy), zatrudniający ponad 110 tysięcy pracowników. Asortyment przedsiębiorstwa obejmuje wyroby chemiczne, tworzywa sztuczne, chemię budowlaną, produkty dla rolnictwa, przemysłu kosmetycznego i spożywczego oraz nieprzetworzoną ropę i gaz ziemny. Sieć dostawców obejmuje ponad 40 tys. przedsiębiorstw z całego świata, od których kupowanych jest ponad 500 tys. surowców, materiałów, wyrobów technicznych i usług logistycznych. Działalność firmy podlega publicznej ocenie i weryfikacji pod względem zgodności z międzynarodowymi standardami jakości, ale także normami ekologicznymi, społecznymi i etycznymi.

W latach 2011-2012 zarząd koncernu wraz z agencją RepRisk oraz London School of Economics zrealizował projekt dotyczący budowy zrównoważonego łańcucha dostaw poprzez proaktywne zarządzania ryzykiem środowiskowym, społecznym i zarządczym. Głównym celem stworzenia takiego łańcucha było wykreowanie, ochrona i propagowanie środowiskowych, społecznych i ekonomicznych wartości wśród wszystkich interesariuszy, zaangażowanych w dostarczanie produktów i usług firmy ostatecznym nabywcom.

Zgodnie z koncepcją ryzyka reputacji BASF, jako producent, a więc jedno z ostatnich ogniw łańcucha, przejmuje różne aspekty reputacji swoich dostawców i kooperantów jako tzw. właściciel reputacji. Chcąc chronić swoją reputację, musi więc kontrolować ich działania i zachowania. W związku z tym jednym z kluczowych elementów projektu było wdrożenie systemów wczesnego ostrzegania, pozwalających monitorować dostawców i szybko identyfikować tych, którzy nie przestrzegają międzynarodowych norm oraz ustalonych zasad i standardów.

Drugim istotnym z punktu widzenia budowania i ochrony reputacji wśród ostatecznych nabywców działaniem było zapewnienie transparentności łańcucha dostaw dla produktów żywnościowych oferowanych przez firmę. W tym celu opracowano i uruchomiono system BASF Nutrition Ingredients, który umożliwia śledzenie kolejnych etapów produkcji żywności dla ludzi i zwierząt. Konsumenci mają do niego dostęp poprzez Internet 24 godziny na dobę w każdym miejscu. Ta inicjatywa była odpowiedzią na rosnące zainteresowanie konsumentów pochodzeniem składników wyrobów spożywczych, wynikające z dążenia do zdrowego odżywiania się i wzrostu świadomości ekologicznej. W ten sposób łagodzone są zagrożenia dla marki i reputacji BASF.

Podjęte działania przynoszą przedsiębiorstwu konkretne, pozytywne efekty. Monitorowanie partnerów w łańcuchach logistycznych zmniejsza ryzyko relacyjne, dotyczące niespodziewanych przerw w dostawach, pojawienia się surowców niespełniających

---

<sup>23</sup> Opracowano na podstawie: Reputation risk in supply chain at BASF, <https://www.reprisk.com/content/6-news/2-news-updates/37-2012-08-07-reputation-risk-in-supply-chain-at-basf-reprisk/2012-08-07-reputation-risk-in-supply-chain-at-basf-reprisk.pdf>.

odpowiednich standardów jakości, nieprzestrzegania norm etycznych przez pracowników itp. Z kolei inicjatywy związane z ograniczaniem emisji szkodliwych substancji, kontrolą jakości składników produktów żywnościowych, zapewnianiem bezpieczeństwa pracy sprzyjają poprawie zdrowia, motywacji i zarazem wydajności pracowników w łańcuchach dostaw. Działania te przekładają się w konsekwencji na poprawę efektywności i lepsze wykorzystanie zasobów w całych sieciach logistycznych BASF.

Podsumowując, można powiedzieć, że dbanie o przestrzeganie zasad i standardów oraz społeczną odpowiedzialność partnerów w całym łańcuchu dostaw przez firmę BASF sprzyja ochronie i wzmocnieniu jej reputacji w długim okresie.

## 5. Podsumowanie

Ryzyko utraty lub pogorszenia reputacji, czyli ryzyko reputacji, zwane też ryzykiem reputacyjnym, jest obecnie uważane za kluczowe wyzwanie strategiczne dla kadr menedżerskich. Reputacja współczesnego przedsiębiorstwa jest bowiem narażona na liczne zagrożenia i ataki ze strony różnych, niezadowolonych grup interesariuszy. Jednym z istotnych źródeł ryzyka reputacyjnego jest współpraca partnerów biznesowych w ramach łańcuchów dostaw (tzw. ryzyko relacyjne).

Przystępując do łańcucha dostaw każde przedsiębiorstwo musi być przygotowane na ponoszenie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków działań partnerów, które znajdują odzwierciedlenie w ich reputacji. Następuje tu wzajemny transfer ryzyka reputacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami łańcucha. Z rynkowego punktu widzenia, czyli z perspektywy ostatecznego nabywcy, największe ryzyko reputacji ponoszą końcowe ogniwa, zwłaszcza zaś producenci, którzy niejako ogniskują w sobie reputację całej sieci dostaw. Są oni nazywani właścicielami reputacji, natomiast ogniwa poprzednie – pożyczającymi reputację. Tak więc producenci i dystrybutorzy ponoszą największą odpowiedzialność za reputację oraz zarządzanie ryzykiem reputacji całego łańcucha. To oni zazwyczaj przejmują rolę integratora w sieci i uruchamiają narzędzia monitorowania i wczesnego ostrzegania, aby zapobiec potencjalnym zagrożeniom. Przykładem może tu być firma chemiczna BASF, która wdrożyła takie systemy w swoich łańcuchach dostaw, zapewniając ochronę własnej reputacji oraz marce swoich produktów.

## Bibliografia

1. Ang S.H., Wight A.M.: Building intangible resources: the stickiness of reputation. "Corporate Reputation Review", No. 12(1), 2009.
2. Barboza D.: Apple cited as adding to pollution in China. "The New York Times", 2 September 2011.
3. Caputa W.: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. CeDeWu, Warszawa 2015.
4. Deloitte. 2014 global survey on reputation risk. October 2014, [http://www.csm-ace.my/event2014/slide/Megat\\_Faisal.pdf](http://www.csm-ace.my/event2014/slide/Megat_Faisal.pdf).
5. Duhigg C., Barboza D.: In China, human costs are built into an iPad. "The New York Times", 25 January 2012.
6. Duhigg C., Greenhouse S.: Electronic Giant vowing reforms in China plants. "The New York Times", 29 March 2012.
7. Fiol C.M., O'Connor E.J., Aguinis H.: All for one and one for all? The development and transfer of power across organizational levels. "The Academy of Management Review", No. 26(2).
8. Flatt S.J., Kowalczyk S.J.: Corporate reputation persistence and its diminishing returns. "International Journal of Business and Social Science", No. 2(19), 2011.
9. Foley J.: Balanced Brand. How to Balance the Stakeholders Forces that Can Make or Break your Business, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
10. Grubymi nićmi szyte. Warunki pracy w fabrykach dostawców polskich firm odzieżowych w Bangladeszu. Clean Clothes Polska, Kraków, Warszawa 2014.
11. Grudzewski W.M., Hejduk K.I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
12. Honey G.: A Short Guide to Reputation Risk. Gower Publishing Limited, England-USA 2009.
13. <http://www.polishexpress.co.uk/druga-twarz-primarka/>.
14. Lemke F., Petersen H.L.: Teaching reputational risk management in the supply chain. "Supply Chain Management: An International Journal", No. 18(4), 2013.
15. Soppe A., Schauten M., Soppe J., Kaymak U.: Corporate social responsibility reputation (CSRR): do companies comply with their raised CSR expectations? "Corporate Reputation Review", No. 14(4), 2011.
16. Reputation risk in supply chain at BASF, <https://www.reprisk.com/content/6-news/2-news-updates/37-2012-08-07-reputation-risk-in-supply-chain-at-basf-reprisk/2012-08-07-reputation-risk-in-supply-chain-at-basf-reprisk.pdf>.

17. Szwajca D.: Czy można skutecznie zarządzać reputacją firmy. „Marketing i Rynek”, nr 7, 2011.
18. Szwajca D.: Ryzyko reputacji jako wyzwanie dla menedżerów w erze globalizacji. „Organizacja i Kierowanie”, nr 14(164), 2014.
19. Szwajca D.: Źródła i determinanty ryzyka reputacji firmy. „Marketing i Rynek”, nr 10, 2013.
20. The Global Competitiveness Report 2012-2013, Chapter 1.1, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>.
21. Tonello M.: Reputation Risk. A Corporate Governance Perspective. Research Report. The Conference Board Inc., USA 2007.
22. Wagner S.M., Coley L.S., Lindemann E.: Effects of suppliers` reputation on the future of buyer-supplier relationships: the mediating roles of outcome fairness and trust. “Journal of Supply Chain Management”, No. 47(2), 2011.
23. Walker K.: A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory, “Corporate Reputation Review”, No. 12(4), 2010.
24. Worcester R.: Reflections on corporate reputations. “Management Decision”, No. 47(4), 2009.