

ФОРМИРАНЕ РЕПУТАЦИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА И СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ ЛИЦА

Докторант Николай Пешев
Икономически университет – Варна, България

FORMING THE REPUTATION OF THE ORGANIZATION AND STRATEGIC MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS

PhD candidate Nikolay Peshev
University of Economics - Varna, Bulgaria

Резюме

Преследвайки своите стратегически цели и задачи, компаниите, под една или друга форма, засягат интересите на хора и организации, с които имат пряко взаимодействие, както и на тези, за чието съществуване може да не подозират. Всички те, преследвайки своите цели и задачи, могат да окажат въздействие върху организацията, да имат изисквания и претенции към нея. Теорията на заинтересованите страни се опитва да обясни този феномен, при който организацията може да повлияе, но може да бъде повлияна от заинтересованите страни

Ключови думи: репутация, заинтересовани лица, стратегия, управление.

Abstract

Pursuing their strategic goals and objectives, companies, in one form or another, affect the interests of people and organizations with whom they have direct interaction, as well as those whose existence they may not suspect. All of them, pursuing their goals and tasks, can have an impact on the organization, to have demands and claims to it. Stakeholder theory attempts to explain this phenomenon in which the organization can influence but can be influenced by stakeholders.

Key words: reputation; stakeholders; strategy; management.

Doi: <https://doi.org/10.36997/LBCS2020.207>

1. Разбиране за репутация и заинтересовани лица

Репутация на организацията е сравнително нова област на изучаване, най-често се възприема като мултидисциплинарен конструкт, имащ своите корени във вече утвърдени дисциплини като икономика, стратегия, организационна култура и поведение, маркетинг, икономика, психология¹. Въпреки, че отсъства унифицирано разбиране за репутация или общоприето определени, практики и научни изследователи по-скоро се съгласяват с твърдението, че репутацията е феномен, който се формира от колективните възприятия за дадена организацията, от нейните заинтересованите страни. Приема се, че репутацията рефлектира предходните действия на организацията, очакване за резултатите от бъдещите ѝ резултати, пречупени през погледа на заинтересованите лица, които биха могли да имат различни интереси. Акцент върху многобройните гледни точки поставят², като стигат до заключение, че репутацията на организацията следва да се разглежда като „цялостна оценка на заинтересованата страна на дадена компания във

¹ Fombrun C., Shanley M., “Reputation Building and Corporate Strategy” The Academy of Management Journal Vol. 33 pages 32 – 35.

² Gotsi, M., Wilson, A.M. (2001) ‘Corporate reputation: Seeking a definition’, Corporate Communications page 30.

времето“. Репутацията може да бъде погледната и като социално споделено впечатление, консенсус относно това как една фирма се държи във всяка ситуация³. Може да се коментира и като мнението на хората за организация или личност, въз основа на събития, случили се в миналото. Въз основа на интересите на стейкхолдърите, дадена организация може да притежава различни, множество репутации. Очакванията на акционерите, доставчиците, служителите и клиентите, местни власти и неправителствени организации спрямо дадена организация, могат да се разминават. От което произтича и формиране на различни репутации спрямо една и съща организация.

Репутацията на организацията въздейства върху начина, по който заинтересованите лица възприемат организация, отразява вярванията, че организация е носител на дадени качества или ценности.⁴

Заинтересовани страни могат да бъдат групи или лица, които осигуряват критични ресурси под формата на средства, кариера или време в преследването на бизнес интереси или целите на организацията. „Алтернативно, заинтересованите страни могат да бъдат групи или отделни лица, които се противопоставят на организацията или на някои аспекти на нейната дейност. Заинтересованите страни се определят като лица или групи, които ще бъдат повлияни или могат да повлияят върху успеха или неуспеха на дейността на организацията“. ⁵

Под “стейкхолдър” може да се разбира личност, социална група или участник, който има интерес, законово или морално право, или загриженост относно действията и резултатите на организация, обикновено, фирма, корпорация или администрация. Стейкхолдърите засягат или са засегнати от постигането на целите на организацията.

Заинтересованите лица могат да бъдат обособени ⁶ в две големи групи.

1. Стейкхолдър в широк смисъл: всяка разпознаваема група или индивид, която/който би могъл да повлияе върху постигането на целите на организацията, или която/който които би могло да се повлияе от постигане на целите на организацията. Обикновено това са граждански сдружения, групи за протести, синдикати, правителствени организации, конкуренти, търговски сдружения, служители, клиенти.

2. Стейкхолдър в тесен смисъл: всяка разпознаваема група или индивид от която / когото организацията е зависима за своето бъдещо оцеляване. Обикновено това са служители, клиенти, конкретни доставчици, определени правителствени служби, ключови акционери.

С това не се изчерпва класификацията на стейкхолдърите, които могат да бъдат групирани и по други начини. „Заинтересованите страни са лица или групи от хора, които допринасят към дейностите на корпорацията. Заинтересованите страни или получават или осигуряват блага, допринасят със сигурност или с риск”⁷. Може да коментираме, че заинтересованите лица са онези групи, които са жизненоважни за оцеляването и успеха на корпорацията.

³ Bromley, D.B. (2002) “Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?”, *Corporate Reputation Review*, 5, pages 35–50

⁴ Rashman L., *International Journal of Management Reviews* Volume 7 Issue 2 Blackwell Publishing Ltd 2005, 9600 Garsington Road, Oxford pages 91 - 109

⁵ Bourne, L. *Stakeholder relationship management*. Gower Publishing Limited 2009 page 52

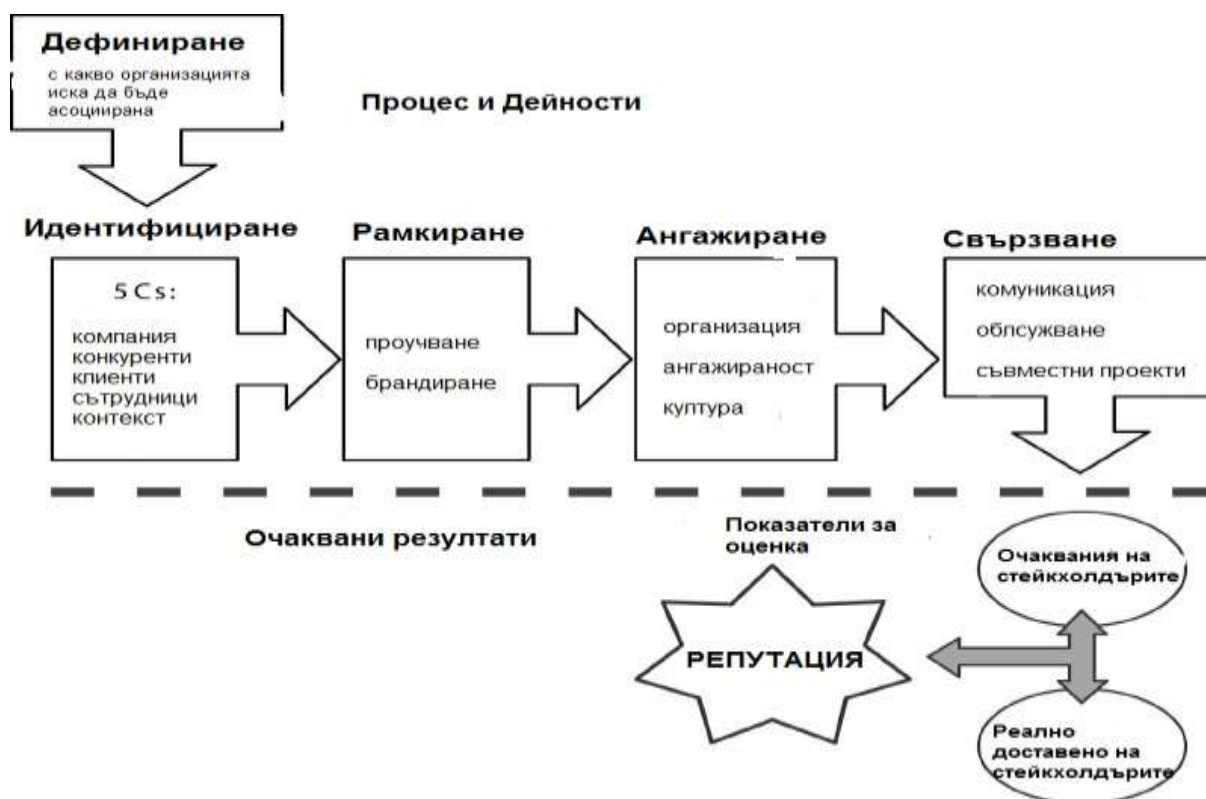
⁶ Freeman, E. *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance* California Management Review. Spring 1983, p. 88

⁷ Sachs, S. Rühl, E. Kern, I. *Sustainable Success with Stakeholders The Untapped Potential*. European academy of Business and Society. Palgrave 2009 p.6

Между организацията и нейните заинтересовани лица е налице взаимовръзка, като и двете страни си взаимодействат. Репутация на организацията е резултат от това взаимодействие. Имайки добра отношения със заинтересованите лица, организацията си осигурява и по-добра репутация. Това изисква организацията да отправи послания и реализира действия, съобразени с потребности на стейкхолдърите - финансови отчети, планирани инвестиции, иновации, качество на продуктите, справедливо заплащане и др.

2. Роля на заинтересованите лица при формиране на репутацията на организацията

Заинтересованите лица имат ключова роля при формиране на репутацията на организацията. Разгледания по-долу модел Хилс⁸ ясно отчита интересите на стейкхолдърите, при формиране репутацията на организацията. Очакванията на заинтересованите лица и какво реално е доставено на тях като краен резултат, има финала роля, при формиране репутацията на организацията, според разгледания модел.



Фиг. 2. Модел за изграждане на Репутация с отчитане интересите на заинтересованите лица. Адаптирано по Hiles, A. Reputation Management: Building and Protecting Your Company's Profile in a digital world. Bloomsbury 2011

1. Дефиниране: Процесът започва с това, че Съветът за работа със стейкхолдърите, дефинира мисията на компанията по отношение на два - четири ключови атрибута, които организацията би искал да бъдат възприети от стейкхолдърите като изключителни и неповторими.

⁸ Hiles, A., Reputation Management: *Building and Protecting Your Company's Profile in a digital world*, Bloomsbury 2011 pages 72 – 75

2. Идентифициране - следващата стъпка е да се определи как и къде компанията създава или не създава стойност в пет области - така наречените "5C" /company, competitors, customers, collaborators, and context/ - компания, конкуренти, клиенти, сътрудници и контекст).

3. Рамкиране - въз основа на направения анализ, организацията рамкира обещание към заинтересованите страни чрез декларация за позициониране. От изследването трябва да се знае къде се намира организацията по отношение на конкурентите и на "идеала", който имат заинтересованите страни.

4. Ангажиране - Ангажиране на организацията спрямо служителите, за да им помогне да разберат желаните резултати, както и да участват в тяхното постигане.

5. Свързване - свързване със стейкхолдърите чрез маркетинг и комуникации, реклами, връзки с обществеността, социални медии и програми за социална отговорност.

6. Оценка - разработването на карта за измерване на постигнатите резултати, за всеки член на Съвета за работа със стейкхолдърите. Картата има като изходна точка основната информация, открита в етапа на изследване на процеса. Полага се цели за изграждане на репутация и / или стесняване на потенциално рисковите зони за определен период от време.

3. Стратегическо управление на заинтересованите лица

В преследване на своите стратегически цели и задачи, организациите неминуемо влизат в интеракция със своите стейкхолдъри. Би било нереалистично да се очаква, че една организация би реализирала своята стратегия – за заемане на нов пазар, диверсификация, пускане на нов продукт и др, без да вземе под внимание интересите на стейкхолдърите. Заинтересованите страни са част настоящето и бъдещето на всяка корпорация - независимо дали е клиент, служител, управител, управляваща агенция, съюз или член на обществото. Корпорациите не биха могли да постигнат печалба, без да вземат предвид заинтересованите страни, техните претенции и особености.

За да управляваме заинтересованите лица, следва да ги познаваме, както и да идентифицираме онези, които реално могат да окажат влияние върху организацията и нейната репутация. Динамичният модел за разглеждане на заинтересованите лица предложен от Митчел и екип ⁹, групират стейкхолдърите според възможността им да въздействат на организацията и нейната репутация.

⁹ Mitchell R, Bradley, R. Wood, D. Toward (1997) A Theory of Stakeholder Identification and Saliency: *Defining the Principle of Who and What Really Counts*. The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pages. 853-886



Фиг. 2. Динамика на стейкхолдърите

Адаптирано по Mitchell R. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, 1997

1. Латентните заинтересовани страни притежават възможност да налагат волята си на фирмата, но без да имат законови или спешни претенции, силата им остава неизползвана. Латентните стейкхолдъри имат малко или никакво взаимодействие върху фирмата. Предвид динамичният характер на взаимоотношенията между организация и заинтересованите, латентните заинтересовани страни могат да преминат в друга категория, ако придобият спешност или легитимност.

2. Дискретни заинтересовани страни. Дискретните заинтересовани страни притежават атрибут на легитимност, но нямат власт да влияят на фирмата, а и нямат спешни претенции. Ключов момент по отношение на дискретните заинтересовани страни е, че при тях липсва власт и спешните претенции, няма никакъв натиск върху организацията да се ангажира с активна дейност. Организацията може да направи това по свой избор.

3. Изискващи /имащи претенции/ заинтересовани страни. Когато единственият релевантен атрибут на взаимоотношенията между заинтересованите лица и организацията е неотложна претенция, заинтересованото лице се описва като "изискващо". Обикновено предявяват по шумен и проактивен начин претенции, за което нямат правно и дори морално основание. Определят се като "неприятни, но не опасни".

4. Доминантни заинтересовани страни. Ситуацията, в която заинтересованите страни са едновременно мощни и легитимни, тяхното влияние върху организацията е осезаемо, тъй като притежават властта с легитимност. Могат да формират "доминантна коалиция". Доминантните заинтересовани страни притежават формален механизъм, който признава значението на връзката им с фирмата.

5. Опасни стейкхолдъри. Заинтересовани страни, които имат сила и спешни претенции, но нямат легитимност. Характеризират се с използване на принуда спрямо ор-

ганизацията, под една или друга форма, за да постигнат целите си. Принудата може да е под формата на саботаж, тероризъм, екстремизъм.

6. Зависими заинтересовани страни. Стейкхолдъри, които нямат власт, но имат спешни и легитимни твърдения - този тип заинтересовани страни зависят от другите за необходимата им власт да реализират своите намерения. За удовлетворяване на техните искания, тези заинтересовани страни разчита на застъпничеството на други, силни стейкхолдъри или на доброжелателност от страна на организацията.

7. Категорични стейкхолдъри. Съчетават в себе си силата, легитимността и неотложност на исканията. Тази група стейкхолдъри притежава законово и морално право да има претенции към организацията, притежава сила и власт да наложи волята си, претенциите са спешни и неотложни. Могат да укажат категорично въздействие върху фирмата. При вземане на решения, ръководството на организацията се съобразява с техните актуални и/или бъдещи искания

8. Не стейкхолдъри. Групи и лица, които не се считат от организацията за заинтересовани страни, а и самите те не се възприемат като такива.

Познавайки по-добре заинтересованите лица и коя група в коя категория попада, организацията може да приложи съответна стратегия за управление на стейкхолдърите. Възможно е изготвяне на оптимална стратегия, спрямо съответната група стейкхолдъри. Под внимание се вземат две основни променливи, чрез които да се избере оптималната стратегия:

- относителната сила на заинтересованите страни
- техният потенциал за сътрудничество или заплахата за корпоративната стратегия.¹⁰

Силата на заплахата се определя от зависимостта на ресурсите, способността на заинтересованите страни да образуват коалиции и релевантността на заплахата. Възможността за сътрудничество зависи от способността на заинтересованите страни да разширят своята зависимост от организацията: колкото по-голяма е зависимостта, толкова по-голяма е желанието за сътрудничество.

Авторите разграничават четири типа стейкхолдъри:

Тип 1. Подкрепящи стейкхолдъри. Идеалният стейкхолдър, който подкрепя целите и действията на организацията. Характеризира се с ниски нива на заплахата и са носител на голям потенциал за сътрудничество. Обикновено, за една добре управлявана организация, такива са Борда на директорите, мениджърите, служители, компанията майка. В тази категория обикновено попадат и доставчици, контрагенти, организации с нестопански цели.

Тип 2. Маргинални стейкхолдъри. Маргиналните заинтересовани страни не са нито много заплашителни, нито особено кооперативни. Имат потенциал да участват и/или да бъдат привлечени към дейностите на организацията, като демонстрират не особено голям интерес към това. За средни и големи организации този тип заинтересовани страни попадат потребителски организации, акционери и професионални асоциации. Някои проблеми, като например безопасността на продуктите, замърсяването или зелена енергия, обаче, могат да активират една или повече от тези заинтересовани страни, което води до увеличаване на потенциала им за заплахата или за сътрудничество.

¹⁰ Savage, G. Nix, T. Whitehead, (1991) *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. The Academy of management perspectives. Texas university pages 61 - 70

Тип 3 Неподкрепящи заинтересованите страни. Характерно за тях е, че не подкрепят организацията, те са източник на високи нива на заплаха и ниски за потенциално сътрудничество. Това е групата, бъдеща най-сериозни тревоги за организацията. За големите организации, като тези от производствения сектор, традиционни неподкрепящи заинтересовани страни включват конкуренция, синдикати, правителство (евентуално местните и държавните власти), а понякога и медиите.

Тип 4. Стейкхолдъри от смесен тип. Имат голям потенциал както да заплашат, така и да сътрудничат на организацията. Като цяло, в една добре управлявана организация, заинтересованите страни от смесения тип биха включвали служители, чийто знания и умения са дефицитни, клиенти или контрагенти, различни организации.

Според всеки тип стейкхолдъри, авторите Сейвидж и Никс¹¹ предлага да се използват съответните четири типа стратегии:

I. Привличане на подкрепящите стейкхолдъри. Чрез включването на подкрепящи заинтересовани страни в различни проекти, казуси, теми, ръководителите могат максимално да насърчават потенциала за сътрудничество. Върху тази стратегия се поставя акцента, защото подкрепящите заинтересовани страни често се пренебрегват. Това е поради факта, че не са носители на заплаха, обаче се пренебрегва и потенциала им за сътрудничество. Удачно е да се привлекат заинтересованите страни към процеса за вземане на решение. Привличането на външни стейкхолдъри към участие в различни инициативи и бизнес процесите на организацията, също може да доведе до положителни резултати.

II. Мониторинг на маргиналните стейкхолдъри. Наблюдението на заинтересованите страни спомага за управлението на маргиналните заинтересовани страни, чийто потенциал за опасност и сътрудничество е нисък. Интересите на тези заинтересовани страни са специфични. При вземането на стратегически решения висшите мениджъри следва да предвидят наблюдение на интересите на маргиналните заинтересовани страни. Само ако действията на организацията, биха била от важност за тези заинтересовани страни, организацията трябва да действа, за да увеличи подкрепата си или да отклони съпротивата им.

III. Защита срещу Неподкрепящи стейкхолдъри. Първоначално, организацията може да постигне добри резултати, използвайки срещу тази група стейкхолдъри отбранителни стратегии. Целта е да се намали зависимостта на организацията от действията на стейкхолдърите. В една отбранителна стратегия връзката между заинтересованите страни и стратегическо управление е видима. Първоначално, тази стратегия може да сработи, но в последствие, ръководителите винаги трябва да се опитват да намерят начини да променят статута на ключовите заинтересовани страни.

IV. Сътрудничество със стейкхолдърите от смесен тип. Стейкхолдърите от смесен тип, като носители на потенциална заплаха и потенциално сътрудничество, може най-добре да бъде управлявана чрез сътрудничество. Ако ръководителите на бизнеса увеличат максимално сътрудничеството с този тип стейкхолдъри, тези които са потенциална заплаха, ще се затруднят да се противопоставят на организацията. Примери за сътрудничество може да са съвместни инициативи, предприятия, сливания. За стейкхолдърите от смесен тип, за ефективното сътрудничество може да се постигне чрез

¹¹ Savage, G. Nix, T. Whitehead, (1991) *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. The Academy of management perspectives. Texas university pages 61 - 70

дългосрочните взаимоотношения. Ако тези стейкхолдъри не са обект на сътрудничество, те лесно могат да преминат в категорията на неподкрепящите стейкхолдъри

Компаниите са зависими от заинтересованите страни, за да получат необходимите ресурси за оцеляването им и за тяхното развитие. Легитимността на дружеството да използва тези ресурси зависи от съответствието на поведението му с правилата и ценностите, признати от обществото - той ще получи "лиценз за опериране" при условие, че не се счита за „хищник“ на природната и социалната среда ¹². Служителите, когато имат избор, предпочитат да работят в социално отговорна компания. Потребителите казват, при запитвания, да предпочитат стоки, произведени при зачитане на основните права на производението. Освен финансовите резултати инвеститорите интегрират при избора си на портфейли риска от загуба на "репутационен капитал", който може да се преведе и със загуба на финансов капита

Заклучение

Репутацията и теорията на заинтересованите лица макар и разглеждани по отделно са два феномена, които се преплитат и допълват. Организацията взаимодейства със своите разнородни заинтересовани лица, които от своя страна формират мнение за организация. С течение на времето, това мнение и натрупани впечатления се материализират в репутация. Веднъж изградена, репутацията започва да въздейства върху заинтересованите лица. Получава се взаимодействие, крехък баланс който може да бъде запазен и управляван, при познаване на особеностите на репутацията и тези на заинтересованите лица.

Използвана литература

1. Bourne, L. Stakeholder relationship management. Gower Publishing Limited 2009 page 52
2. Bromley, D.B. (2002) "Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?", *Corporate Reputation Review*, 5, pages 35–50
3. Fombrun C., Shanley M., "Reputation Building and Corporate Strategy" *The Academy of Management Journal* Vol. 33 pages 32 – 35
4. Fontaine, C., Haarman, A., & Schmid, S. (2006). *The Stakeholder Theory*, December 2006. pages 25 – 26 [online] ,[www. diseniosessparrados.goolecode.com](http://www.diseniosessparrados.goolecode.com)
5. Freeman, E. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance *California Management Review*. Spring 1983, p. 88
6. Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. 1994. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 409 421.
7. Gotsi, M., Wilson, A.M. (2001) 'Corporate reputation: Seeking a definition', *Corporate Communications* page 30
8. Hiles, A., *Reputation Management: Building and Protecting Your Company's Profile in a digital world*, Bloomsbury 2011 pages 72 – 75
9. McGee. J *The Blackwell Handbook of Strategic Management Strategic management*, Blackwell, 2002 pages 318 – 319

¹² Fontaine, C., Haarman, A., & Schmid, S. (2006). *The Stakeholder Theory*, December 2006. pages 25 – 26 [online] ,[www. diseniosessparrados.goolecode.com](http://www.diseniosessparrados.goolecode.com)

10. Mitchell R, Bradley, R. Wood, D. Toward (1997) A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 , pages. 853-886
11. Rashmane L., International Journal of Management Reviews Volume 7 Issue 2 Blackwell Publishing Ltd 2005, 9600 Garsington Road, Oxford pages 91 - 109
12. Sachs, S. Rühli, E. Kern, I. Sustainable Success with Stakeholders The Untapped Potential. European academy of Business and Society. Palgrave 2009 p.6
13. Savage, G. Nix, T. Whitehead, (1991) Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. The Academy of management perspectives. Texas university pages 61 – 70

За контакти: Докторант Николай Пешев
Икономически университет – Варна
e-mail: nikolay_peshev@ue-varna.bg