



## Danuta Sz wajca

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Ekonomii i Informatyki  
danuta.sz wajca@polsl.pl

# MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE JAKO ŹRÓDŁO RYZYKA REPUTACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

**Streszczenie:** Rozwój Internetu i mediów społecznościowych wpłynął na zmianę środowiska komunikacyjnego, w którym interesariusze: klienci, inwestorzy, partnerzy biznesowi, pracownicy mogą umieszczać i rozpowszechniać swoje opinie na temat przedsiębiorstwa i jego produktów. Specyfika funkcjonowania tych mediów powoduje, że stają się one zupełnie nowym, trudnym do przewidzenia i kontroli typem zagrożenia dla reputacji jednostek i instytucji. Celem artykułu jest identyfikacja źródeł i typów ryzyka wynikających z funkcjonowania mediów społecznościowych w odniesieniu do reputacji przedsiębiorstwa oraz wskazanie implikacji dla zarządzania ryzykiem reputacyjnym online. Zastosowano metody krytycznej analizy literatury, głównie zagranicznej, a także wnioski na podstawie wyników badań międzynarodowych ośrodków naukowo-badawczych.

**Słowa kluczowe:** reputacja, ryzyko reputacyjne, media społecznościowe.

**JEL Classification:** M14, M15, M31, M37.

## Wprowadzenie

Reputacja to ocena przedsiębiorstwa i jego działalności, dokonywana przez różne grupy interesariuszy, bazująca na ich własnych doświadczeniach z firmą, jej produktami i przekazem informacyjnym oraz opiniach innych podmiotów, wyrażanych za pośrednictwem rozmaitych kanałów komunikacyjnych. W ostatnich latach dynamicznie rozwinęły się nowe kanały i środki komunikacji, oparte na platformie internetowej Web 2.0, a mianowicie media społecznościowe. Umożliwiają one użytkownikom błyskawiczny, interaktywny i masowy kontakt oraz wymianę zróżnicowanych treści (tekstu, obrazu, muzyki, filmów) w globalnej skali. Popularność mediów społecznościowych rośnie w bardzo szybkim

tempie. W 2013 r. w porównaniu do roku poprzedniego liczba ich użytkowników na świecie wzrosła o 18% – z 1,47 mld do 1,73 mld, co stanowi 25% światowej populacji. Szacuje się, że do 2017 r. liczba ta wzrośnie do 2,55 mld użytkowników [www 1]. Ponad 72% internautów regularnie korzysta z mediów społecznościowych, przy czym mieszkańcom USA i Wielkiej Brytanii zabiera to odpowiednio 13 i 16 minut na godzinę [www 2]. W tych nowych warunkach reputacja jednostek i organizacji jest narażona na wiele niespodziewanych, trudnych do przewidzenia i niemożliwych do utrzymania pod kontrolą zagrożeń. Każdy najmniejszy błąd, nieetyczne zachowanie, ale także niesłuszne oskarżenie czy plotka mogą w kilkanaście minut dotrzeć do milionów odbiorców i wywołać lawinową, niemożliwą do powstrzymania negatywną reakcję.

Celem artykułu jest identyfikacja źródeł i typów ryzyka wynikających z funkcjonowania mediów społecznościowych w odniesieniu do reputacji przedsiębiorstwa ze wskazaniem implikacji dla procesu zarządzania ryzykiem reputacyjnym online. Do realizacji tego celu zastosowano metody krytycznej analizy literatury, głównie zagranicznej, a także wnioski na podstawie wyników badań międzynarodowych ośrodków naukowo-badawczych.

## **1. Ryzyko reputacyjne przedsiębiorstwa i jego źródła**

Reputacja to ocena przedsiębiorstwa i jego działalności, której dokonują różne grupy interesariuszy przez pryzmat swoich potrzeb i oczekiwań. Jeżeli więc przedsiębiorstwo nie zaspokaja w odpowiednim stopniu wymagań i oczekiwań którejkolwiek z tych grup, naraża się na negatywną opinię i brak akceptacji z jej strony. W tym kontekście można powiedzieć, że ryzyko reputacji wyznacza rozmiar luki pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a stopniem ich spełnienia przez firmę [Brady, Honey, 2007, s. 17]. Ze względu na zróżnicowanie potrzeb i wymagań poszczególnych grup interesariuszy, obszar generowania ryzyka reputacji jest bardzo szeroki. Dotyczy on niemal każdego aspektu działalności firmy – od jakości oferowanych dóbr i usług, poprzez wyniki finansowe, respektowanie przepisów prawnych, traktowanie pracowników i partnerów biznesowych, aż po uwzględnianie problemów oraz interesów ogólnospołecznych. Czynnikiem generującym ryzyko reputacji może być każde działanie, zdarzenie lub wypadek, informacja w mediach, prawdziwa lub nieprawdziwa, która wywołuje negatywne opinie o firmie wśród jej interesariuszy, co znajduje odzwierciedlenie w ich działaniach. I tak, klienci przestają kupować jej produkty, inwestorzy wycofują swoje finansowe wsparcie, pracownicy gorzej pracują, a najlepsi

odchodzą, partnerzy biznesowi wycofują się ze współpracy. W rezultacie pogarszają się wyniki finansowe przedsiębiorstwa, spadają ceny akcji, obniża się wartość rynkowa [Szwajca i in., 2014]. W związku z tym ryzyko reputacji jest przez niektórych autorów nazywane „ryzykiem ryzyk”, ponieważ skupiają się w nim jak w soczewce wszystkie inne rodzaje ryzyka [Rayner, 2003, s. 20]. Ogólnie więc ryzyko reputacji 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 [Szwajca, 2014, s. 147].

Źródła ryzyka reputacji można najogólniej podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Źródła wewnętrzne generują ryzyko kulturowe (prawne i etyczne) oraz ryzyko zarządcze (kierownicze i operacyjne), natomiast przyczyny tkwiące w otoczeniu wywołują ryzyko zewnętrzne (relacyjne i środowiskowe)<sup>1</sup> [Szwajca, 2013, s. 2-8].

Ryzyko kulturowe odnosi się do kodeksów i norm postępowania, procedur i zasad działania, systemów wartości przyjętych i wyznawanych w danym społeczeństwie. W przypadku ryzyka prawnego chodzi o przestrzeganie wszystkich uregulowań prawnych, ogólnych i branżowych, dotyczących funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Ryzyko etyczne dotyczy stosowania się do ogólnie respektowanych zasad i norm etycznych, dobrowolnie przyjętych przez organizację lub sugerowanych przez rozmaite środowiska opiniotwórcze (np. ośrodki naukowo-badawcze, stowarzyszenia, fundacje, media). Ryzyko etyczne odzwierciedla niezgodność między tym, co organizacja mówi, a tym, co robi.

Ryzyko zarządcze dotyczy sfery podejmowania decyzji i wykonywania zadań przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, przy czym ryzyko kierownicze odnosi się do decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu, zaś ryzyko operacyjne jest konsekwencją błędów czy zaniedbań kierowników niższych szczebli lub bezpośrednich wykonawców. Ich pomyłki skutkują np. wadami produktu, pomyłkami w dokumentach, niedociągnięciami w obsłudze itp.

Ryzyko zewnętrzne wiąże się z dwoma grupami czynników. Pierwsza grupa dotyczy faktu, że przedsiębiorstwo współpracuje na rynku z różnymi podmiotami: dostawcami, pośrednikami, kooperantami itp. oraz nawiązuje relacje z niezależnymi podmiotami na zasadach partnerstwa strategicznego [Światowiec-Szcze-

---

<sup>1</sup> Przykłady sytuacji obrazujących omawiane rodzaje ryzyka, dotyczące zarówno polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstw zostały opisane m.in. [w:] Hartley R.F., *Zarządzanie i marketing. Spektakularne sukcesy i porażki*, Wyd. HELION, Gliwice 2004; *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania. Historia upadków przedsiębiorstw*, M. Pindelski (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008; Podraza U., *Kryzysowe Public Relations*, Difin, Warszawa 2008.

pańska, 2012, s. 138-146]. Czynniki te generują ryzyko relacyjne, wynikające z błędów, pomyłek lub niskiego poziomu obsługi, świadczonej przez te podmioty. Druga grupa przyczyn odnosi się do możliwości wystąpienia niezależnych od przedsiębiorstwa i trudnych do przewidzenia zdarzeń, takich jak np. wypadek drogowy, katastrofa ekologiczna, pożar magazynu, wirus komputerowy, pojawienie się groźnego konkurenta. Jest to ryzyko środowiskowe.

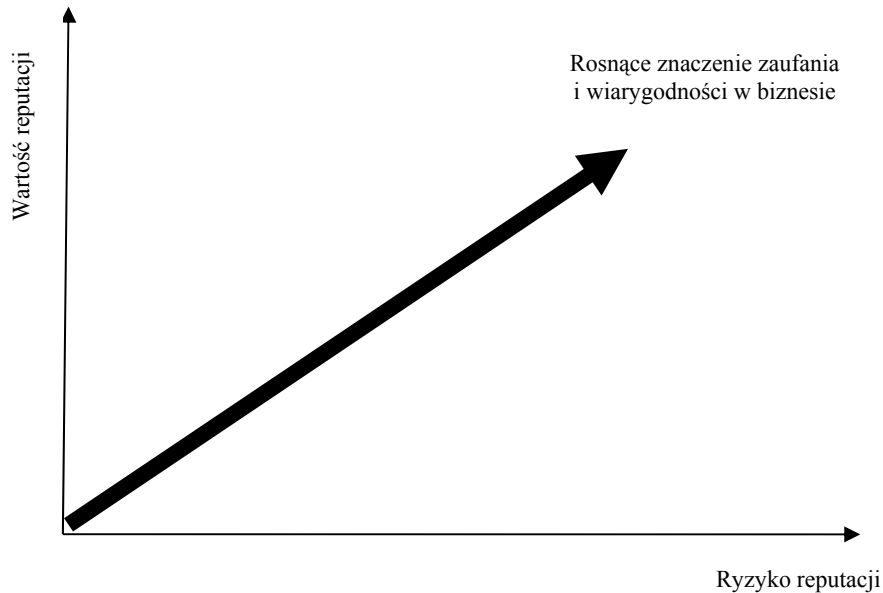
Ryzyko reputacji jest uważane za jedno z najgroźniejszych i najtrudniejszych wyzwań dla współczesnych przedsiębiorstw. Według wyników badań ankietowych, przeprowadzonych przez EisnerAmper LLP w USA (od X 2011 r. do II 2012 r.) wśród dyrektorów przedsiębiorstw z sektora prywatnego i publicznego (próba liczyła 193 respondentów) ryzyko reputacji (obok ryzyka finansowego) zostało wskazane jako najważniejsze [www 4]. Wyniki badań przeprowadzonych przez Weber Shandwick w 2009 r. na próbie ponad 700 menadżerów najwyższego szczebla z 62 krajów z trzech kontynentów, potwierdzają świadomość rosnącego zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstw ze strony nowoczesnych mediów [Weber Shandwick, 2009]. Zdecydowana większość respondentów (67%) uważa, że reputacja jest obecnie najbardziej wrażliwym zasobem, narażonym na niespodziewane ataki za pośrednictwem narzędzi internetowych. Wśród najpoważniejszych zagrożeń znalazły się:

- wyciek poufnych i ważnych dla firmy danych (44%),
- negatywne kampanie prowadzone w sieci przez niezadowolonych klientów lub przeciwników firmy (39%),
- użycie prywatnych maili pracowników lub innych cyfrowych wiadomości przeciwko firmie (35%),
- nieprzychylny wpisy byłych (34%) lub obecnych (32%) pracowników.

Podobne wnioski wynikają z raportu firmy Deloitte z 2012 r., w którym zaprezentowano wyniki badań dotyczących głównych źródeł ryzyka dla sfery biznesu, przeprowadzonych na próbie 192 menadżerów z amerykańskich przedsiębiorstw kilku branż. Badani uznali, że media społecznościowe będą w następnych trzech latach czwartym pod względem ważności źródłem ryzyka dla przedsiębiorstw, na równi z ryzykiem finansowym. Ponadto stwierdzili, że ten rodzaj ryzyka stale rośnie, generując możliwość cyberataków na firmę oraz wystawienie się na ciągłą lustrację opinii publicznej [www 3].

J. Copulsky [2011] z agencji Deloitte, analizując znaczenie marki we współczesnym świecie, dostrzegł pewien paradoks, z którym muszą się zmierzyć ich właściciele: z jednej strony marki są bardzo wartościowe, generują wiele korzyści, ich znaczenie ciągle rośnie, zaś z drugiej strony są coraz bardziej kruche, narażone na różne ataki i pogorszenie swojego wizerunku. Wydaje się, że

ten paradoks jeszcze w większym stopniu można odnieść do reputacji, która jest uzależniona od siły i wizerunku marki lub marek produktów, oferowanych przez przedsiębiorstwo [Foley, 2006]. Koncepcję paradoksu reputacji, opartą na analogii do paradoksu marki, przedstawiono na rys. 1.



**Rys. 1.** Paradoks reputacji

Źródło: Opracowanie własne na podst. [Copulsky, 2012].

We współczesnym świecie biznesu coraz bardziej cenione są takie wartości jak zaufanie i wiarygodność, które są fundamentem reputacji – rośnie więc znaczenie i wymierna wartość reputacji. Z drugiej strony jest ona bardzo wrażliwym zasobem, narażonym na wiele zagrożeń poprzez szum informacyjny, powiększany funkcjonowaniem mediów społecznościowych – zwiększa się więc ryzyko reputacyjne [de Marcellis-Warin, Teodoresco, 2012].

## **2. Potencjał mediów społecznościowych w kontekście ryzyka reputacyjnego**

Powstanie mediów społecznościowych wiąże się z uruchomieniem platformy Web 2.0, która otwiera przed internautami bardzo szerokie możliwości. Użytkownicy serwisów są nie tylko odbiorcami przekazu, ale także jego pełno-

prawnymi twórcami. Serwisy Web 2.0 mają otwarty charakter, zakładający możliwość stałego modyfikowania lub dodawania nowych treści bądź elementów [Gogołek, 2010, s. 160-162]. Media społecznościowe (Social Media – SM) to interaktywne aplikacje online, pozwalające nie tylko na kreowanie i rozpowszechnianie informacji generowanych przez użytkowników, ale także na budowanie indywidualnych, osobistych sieci społecznych. Istnieje wiele rodzajów SM, które różnią się charakterem i zakresem przesyłanych informacji, celem funkcjonowania, grupami docelowymi. Niektóre z nich mają zasięg globalny, inne lokalny [Evans, 2008; Vollenbroek i in., 2014]. Do najbardziej popularnych portali w skali ogólnosiwiatowej należą: *Facebook*, *Twitter*, *You Tube*, *Myspace*, *LinkedIn* oraz *Wikipedia*. Pierwszym z nich był *Facebook*, uruchomiony w 2004 r.

Zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstwa, generowane przez SM wynikają z ich specyficznych cech, odróżniających je od mediów tradycyjnych. Można tu wskazać kilka następujących, zasadniczych atrybutów [Pfeffer i in., 2014; Beal i Strauss, 2008, s. 8-18; Witczak, 2013]:

- szybkość i zakres komunikacji,
- siła jednego wpisu,
- klastry sieciowe,
- nowe ośrodki opiniotwórcze,
- nieograniczony przepływ niekontrolowanych informacji,
- dłuższa żywotność informacji.

Wiadomości przesyłane w SM rozchodzą się w bardzo szybkim tempie i docierają do ogromnej liczby odbiorców. To zjawisko nazywane jest samoistną masową komunikacją [Aula, 2010]. Jest ono bardzo dużym zagrożeniem dla reputacji, gdyż negatywna, sensacyjna, atrakcyjna informacja może być w krótkim czasie rozpowszechniona i przedsiębiorstwo musi równie błyskawicznie reagować. W przypadku tradycyjnych mediów, np. prasy codziennej, cykl komunikacyjny liczony jest w dniach, natomiast w nowych mediach – w godzinach, a nawet w minutach. Za najszybszą platformę uważany jest *Twitter*, który umożliwia przesyłanie krótkich i szybkich wiadomości, dlatego ma ona krytyczne znaczenie z punktu widzenia ryzyka reputacyjnego, gdyż umożliwia błyskawiczne przesyłanie negatywnych, sensacyjnych informacji.

Dzięki SM pojedynczy użytkownik, którym może być dowolny interesariusz (klient, kontrahent, konkurent, były lub obecny pracownik itd.) zyskał ogromną siłę – swoim wpisem jest w stanie zainicjować lawinową reakcję. Tak więc jeden *tweet*, wpis na blogu, film video na *You Tube*, rozesłany do tysięcy odbiorców przez naciśnięcie myszy może uwolnić kulę śnieżną, która potrafi zniszczyć produkt, markę lub obniżyć notowania giełdowe spółki [Weber,

2010]. Jest to bardzo niebezpieczne dla reputacji, gdyż jeden najmniejszy błąd, pomyłka, niefortunna wypowiedź członka zarządu, świadome lub nieświadome działanie może przerodzić się w poważny problem.

Trzeci czynnik dotyczy możliwości powstawania klastrów sieciowych, rozumianych jako grupy użytkowników o podobnych charakterystykach: wieku, płci, zawodach, wykształceniu, zainteresowaniach, poglądach, zwyczajach. Grupy te ogniskują się wokół wspólnych celów oraz interesów. Atrakcyjna informacja jest błyskawicznie przekazywana zainteresowanym członkom klastra, rozszerzając się niczym epidemia. W ten sposób mogą tworzyć się bardzo duże grupy, mające ogromną siłę nacisku.

Kolejny atrybut jest bezpośrednio związany z poprzednim. Powstające grupy użytkowników dzielą się swoimi doświadczeniami oraz poglądami i z czasem stają się dla siebie bardzo wiarygodnymi ekspertami i doradcami. Oceniając przedsiębiorstwo i jego ofertę, bardziej ufają opiniom członków grupy niż sugestiom oficjalnych autorytetów czy przekazom samej firmy. Według Edelman Trust Barometer [2012] sukcesywnie wzrasta odsetek ludzi deklarujących zaufanie do ludzi „takich, jak ja” (z 43% w 2011 r. do 65% w 2012 r.) oraz do SM. Fakt ten oznacza duże zagrożenie dla reputacji przedsiębiorstwa, które jest wystawione na ciągłą, surową ocenę i niestannie musi udowadniać swoją wiarygodność. W SM organizacja nie może tylko wyglądać dobrze, ona musi taka być [Aula, 2010].

Piąty aspekt związany jest z brakiem możliwości kontrolowania i weryfikowania rozpowszechnianych wiadomości. Wynika to m.in. z braku ustawowych regulacji prawnych dotyczących działalności, funkcjonowania portali społecznościowych, a także ochrony ich użytkowników, bowiem przepisy prawne nie nadążają za rozwojem nowoczesnych technologii. Są to zatem kanały komunikacji pozostające w dużej mierze poza kontrolą jakichkolwiek organów. Powoduje to z jednej strony możliwości nieświadomego naruszenia przepisów prawa i narażenia się na sankcje, a z drugiej strony niemożności egzekwowania swoich roszczeń od innych użytkowników, którzy pozostają bezkarni [www 5]. W rezultacie każda plotka lub pogłoska może zostać rozesłana do tysięcy odbiorców i jeżeli w porę nie zostanie zdementowana lub sprostowana, może być uznana za prawdziwą. Takie pomówienia są często generowane przez niezadowolonych klientów lub sfrustrowanych pracowników. Jest to poważne zagrożenie dla reputacji, trudne do przewidzenia i powstrzymania.

Ostatni czynnik dotyczy dłuższej żywotności i trwałości informacji generowanych poprzez Internet i SM. W porównaniu z mediami tradycyjnymi przekaz w sieci powstaje dużo szybciej, nie wymaga bowiem specjalnego redagowania czy „obróbki” formalnej. Po drugie, dzięki możliwości kopiowania i przechowywania na

różnych nośnikach, ma on znacznie dłuższą żywotność i trwałość. Poza tym bardzo łatwo i szybko odnaleźć można potrzebną informację, jest ona trudniejsza do zniszczenia i zapomnienia.

### 3. Typy ryzyka związane z funkcjonowaniem SM

Hausmann i Williams [2014, s. 3-16] podjęły próbę klasyfikacji zagrożeń generowanych przez SM, wyróżniając pięć kategorii ryzyka: techniczne, związane z czynnikiem ludzkim, dotyczące treści, prawne oraz reputacyjne (tabela 1). Analizując wymienione w tabeli rodzaje ryzyka, można stwierdzić, że pierwsze dwa rodzaje stanowią przyczynę dla dwóch następnych, a te z kolei są bezpośrednią przyczyną ryzyka reputacyjnego. Wszystkie zagrożenia związane z funkcjonowaniem SM, są bowiem konsekwencją dwóch zasadniczych czynników:

- uwarunkowań technologicznych, które umożliwiają instalację złośliwych oprogramowań, ataków hakerskich, uszkodzenia dysków itp. (ryzyko techniczne),
- uwarunkowań psychologicznych, związanych ze sposobem korzystania z tych mediów przez człowieka, świadomych lub nieświadomych (ryzyko związane z czynnikiem ludzkim).

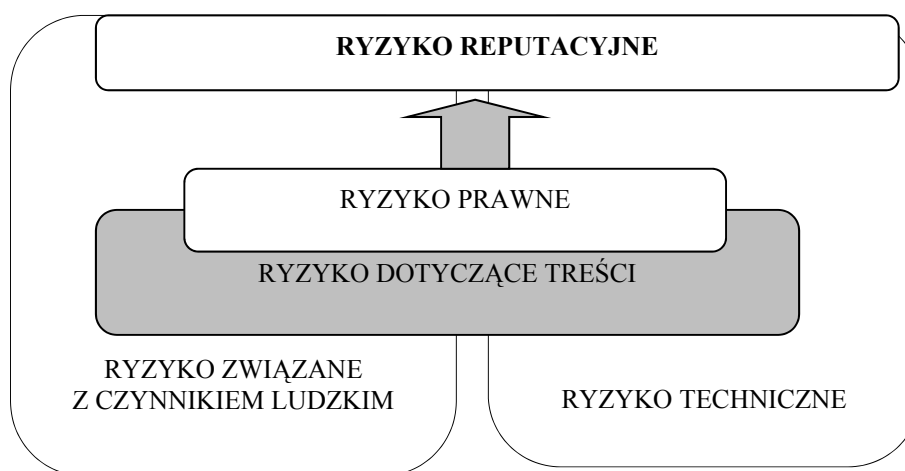
**Tabela 1.** Kategorie ryzyka generowanego przez SM

Kategoria ryzyka	Wyszczególnienie
Ryzyko techniczne	Włamania do sieci Złośliwe oprogramowanie Spam Uzależnienie od zewnętrznego oprogramowania
Ryzyko związane z czynnikiem ludzkim	Zacieranie granic Straty psychologiczne Nadużywanie władzy Nieproduktywne zużycie czasu przez pracowników Rozmyta odpowiedzialność Ryzyko etyczne
Ryzyko dotyczące przesyłanych treści	Utrata i wyciek informacji Dezaktualizacja informacji Spadek jakości informacji Utrata kontroli nad treścią Wyciek danych osobowych
Ryzyko prawne	Naruszenie praw autorskich Naruszenie przepisów prawa Kradzież tożsamości Bezkarność
Ryzyko reputacyjne	Pogorszenie reputacji Krytycyzm Język „Sianie sztucznej trawy” Utrata zaufania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Hausmann i Williams, 2014].



Te dwa czynniki generują ryzyko utraty, wycieku lub zniekształcenia umieszczanych i przekazywanych treści (ryzyko związane z przekazywaniem treści) oraz ryzyko oszustw, manipulacji i nieprzestrzegania prawa (ryzyko prawne). Wszystko to ostatecznie ma wpływ na kształtowanie opinii o organizacji oraz na poziom zaufania względem niej. Oznacza to, że wszystkie potencjalne zagrożenia w konsekwencji odbijają się na reputacji, co potwierdza sformułowaną wcześniej tezę, iż ryzyko reputacji to ryzyko ryzyk. Sekwencję zależności pomiędzy omówionymi rodzajami ryzyka przedstawiono na rys. 2.



**Rys. 2.** Kategoryzacja ryzyka związana z funkcjonowaniem SM

Źródło: Hausmann i Williams [2014, s. 9].

Analizując źródła i typy ryzyka związanego z funkcjonowaniem SM, warto zauważyć, że zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstwa mogą wynikać zarówno z faktu aktywnej, jak i biernej postawy wobec nich. Oznacza to, że firma naraża swoją reputację zarówno wtedy, gdy wykorzystuje SM do komunikacji z otoczeniem, jak również wówczas, kiedy tego nie robi. W związku z tym zagrożenia dla reputacji ze strony SM można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- zagrożenia wynikające z aktywnej postawy wobec SM (ryzyko techniczne, ryzyko związane z zamierzonymi i przypadkowymi działaniami pracowników),
- zagrożenia wynikające z biernej postawy wobec SM (ryzyko prawne, dotyczące treści i reputacyjne).

Można więc stwierdzić, że jeżeli przedsiębiorstwo nie wykorzystuje SM, unika pierwszej grupy zagrożeń, ale z drugiej strony tym bardziej naraża się na zagrożenia z drugiej grupy, gdyż pozbawia się możliwości komunikacji i szyb-

kiego reagowania na ataki w sieci. Wydaje się jednak, że wobec tak dynamicznego rozwoju oraz wzrostu popularności SM, zwłaszcza wśród młodego pokolenia interesariuszy, przedsiębiorstwa będą zmuszone do uwzględnienia tego kanału komunikacji w swoich działaniach strategicznych i operacyjnych.

#### **4. Implikacje dla zarządzania ryzykiem reputacyjnym w SM**

Ryzyko reputacyjne generowane przez media społecznościowe jest bardzo trudne do zarządzania z powodu obiektywnych, technologicznych i organizacyjnych ograniczeń. Liczba platform oraz ich użytkowników nieustannie rośnie, co uniemożliwia stworzenie zintegrowanego, skutecznego systemu monitorowania i kontroli. Można to porównać do próby zmiany opony w pędzącym samochodzie, którego nie da się zatrzymać. Wobec tego działania przedsiębiorstwa są zazwyczaj ograniczone do w miarę szybkiej reakcji na zdarzenie, którego nie mogło ono powstrzymać, a tym bardziej przewidzieć i podjąć środków zapobiegawczych.

Niemniej jednak, wobec lawinowego rozwoju SM oraz ich popularności, zwłaszcza wśród młodych użytkowników przedsiębiorstwa, będą zmuszone podjąć wyzwanie zarządzania ryzykiem reputacyjnym w sieci. Przedstawiona specyfika funkcjonowania mediów społecznościowych implikuje sposób podejścia do kwestii ich wykorzystania w tym procesie. Ristuccia i Rossen [2015] z Deloitte Touche Tohmatsu Limited podkreślają, iż w odniesieniu do zarządzania ryzykiem reputacji w sferze tych mediów należy stosować:

- myślenie przewencyjne,
- holistyczne podejście,
- proaktywną strategię zarządzania.

Myślenie przewencyjne oznacza potrzebę przewidywania kierunków, skąd może nadejść potencjalne zagrożenie. Odbieranie i analizowanie skarg nie wystarczy: przedsiębiorstwo musi wiedzieć nie tylko jak reagować i odpowiadać na ewentualne skargi klientów poprzez nowoczesne media, ale wychwytywać wszystkie sygnały mogące do nich doprowadzić, czyli działać wyprzedzająco. Jedno pojedyncze zażalenie na dany temat nie stanowi problemu, natomiast 100 takich zgłoszeń może być sygnałem poważnego problemu, prowadzącego do kryzysu reputacji.

Drugi postulat dotyczy potrzeby całościowego, holistycznego podejścia do bieżących i potencjalnych zagrożeń. Wymaga to zidentyfikowania kluczowych grup interesariuszy i wdrożenie systemów monitorowania i zarządzania relacjami z tymi grupami. Przedsiębiorstwa najczęściej skupiają się przede wszystkim na

klientach czy opinii publicznej, tymczasem należy rozważyć nawiązanie kontaktu poprzez SM także z innymi grupami: partnerami biznesowymi, obecnymi i potencjalnymi pracownikami, innymi firmami z branży, instytucjami kontroli i nadzoru.

Proaktywna strategia zarządzania reputacją oznacza, że przedsiębiorstwo rozwija narzędzia umożliwiające błyskawiczną reakcję w razie wystąpienia zagrożenia. Chodzi tu o narzędzia monitorowania sytuacji, symulacji zdarzeń, programów odpowiedzi i komunikacji w SM. Przedsiębiorstwo powinno wcześniej wiedzieć, jak się ma zachować w danej sytuacji, być przygotowane na różne scenariusze i rozwój wypadków, ponieważ SM nie dają dużo czasu na przemyślenia i dłuższe przygotowania.

### **Podsumowanie**

Reputacja okazuje się być bardzo wartościowym, a jednocześnie wrażliwym i kruchym zasobem przedsiębiorstwa. Współczesny paradoks reputacji polega na równoczesnym wzroście jej znaczenia w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa oraz skali ryzyka jej utraty lub pogorszenia. Ryzyko to jest multiplikowane przez dynamiczny rozwój mediów społecznościowych i lawinowy wzrost liczby ich użytkowników. Wykorzystywanie tych mediów zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i przez jego interesariuszy generuje wiele potencjalnych zagrożeń.

Użycie SM do komunikacji z otoczeniem naraża firmę na ataki hakerskie i złośliwe oprogramowanie, co może prowadzić do: wycieku ważnych i poufnych danych, utraty własności intelektualnych i ujawnienia tajemnic handlowych, naruszania prywatności, praw autorskich, przepisów prawnych, kradzieży tożsamości. To wszystko może negatywnie wpływać na poziom zaufania do firmy, a zaufanie jest fundamentem reputacji.

Z kolei korzystanie z SM przez interesariuszy wiąże się z takimi niebezpieczeństwami, jak: rozpowszechnianie nieprawdziwych, negatywnych informacji o firmie przez niezadowolonych klientów, sfrustrowanych obecnych lub byłych pracowników, a także innych, nieprzychylnych jej podmiotów, organizowanie akcji protestacyjnych i bojkotów produktów w sieci, oszustwa i włamania do systemów informatycznych przedsiębiorstwa w celu kradzieży lub niszczenia danych.

Źródła ryzyka reputacyjnego, wywołanego funkcjonowaniem SM mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny, są nieprzewidywalne, trudne do kontroli i monitorowania. Jednakże, wobec dynamicznego, niemożliwego do powstrzymania rozwoju SM, przedsiębiorstwa powinny podejmować wyzwanie zarządzania reputacją i jej ryzykiem w nowym środowisku komunikacyjnym online.

## Literatura

- Aula P. (2010), *Social Media, Reputation Risk and Ambient Publicity Management*, „Strategy & Leadership”, nr 38(6).
- Beal A., Strauss J. (2008), *Radically Transparent – Monitoring & Managing Reputations Online*, Wiley Publishing, Indianapolis.
- Brady A., Honey G. (2007), *Corporate Reputation: Perspectives of Measuring and Managing a Principal Risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London.
- Copulsky J.R. (2011), *Brand Resilience: Managing Risk and Recovery in High-Speed World*, Palgrave MacMillan, New York.
- de Marcellis-Warin N., Teodoresco S. (2012), *Corporate Reputation: Is Your Most Strategic Asset at Risk? CIRANO Burgundy Report 2012*, RB-02, April.
- Edelman Trust Barometer*, Raport 2012, <http://sharedvaluemedia.com/wp-content/uploads/2013/04/79026497-2012-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary-1.pdf>.
- Evans D. (2008), *Social Media Marketing An Hour A Day*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis.
- Foley J. (2006), *Balanced Brand. How to Balance the Stakeholders Forces that Can Make or Break your Business*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gogołek W. (2010), *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Hausmann V., Williams S.P. (2014), *Categorising Social Media Business Risks*, „Fachbereich Informatik”, No. 2.
- Pfeffer J., Zorbach T., Carley K.M. (2014), *Understanding Online Firestorms: Negative Word-of-Mouth Dynamics in Social Media Networks*, „Journal of Marketing Communications”, nr 2(1-2).
- Rayner J. (2003), *Managing Reputational Risk. Curbing Treats, Leveraging Opportunities*, John Wiley & Sons, England.
- Ristuccia H., Ressen M. (2015), *Managing social media risks to reputation risk. A hot topic on the board agenda*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/lu-managing-social-media-risks-reputation-risk-03> (dostęp: 3.03.2015).
- Szwajca D. (2014), *Ryzyko reputacji jako wyzwanie dla menedżerów w erze globalizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 14 (164).
- Szwajca D. (2013), *Źródła i determinanty ryzyka reputacji firmy*, „Marketing i Rynek”, nr 10.
- Szwajca D., Rydzewska A., Nawrocki T. (2014), *Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego – ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Vollenbroek W., de Vries S., Constantinides E., Krommers P. (2014), *Identification of influence in social media communities*, „International Journal of Web Based Communities”, nr 10(3).

Weber Shandwick (2009), *Risky Business. Reputation Online*.

Witczak O. (2013), *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne”, nr 149, s. 80-97.

[www 1] <http://www.emarketer.com/Article/Social-Networking-Reaches-Nearly-One-Four-Around-the-World/1009976> (dostęp: 17.05.2015).

[www 2] <http://www.shortstack.com/the-growth-of-social-media-in-2014-40-surprising-stats-infographic/> (dostęp: 17.05.2015).

[www 3] *Aftershock: Adjusting to the new word of risk management*. [www.imagines.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/deloitte\\_risk\\_management.2012.pdf](http://www.imagines.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/deloitte_risk_management.2012.pdf) (dostęp: 12.04.2016).

[www 4] *Reputational Risk in Banking - The Current Approach and A Way Ahead*, s. 38. <http://www.eisneramper.com/IT-Risk-Management-0512.aspx> (dostęp: 6.12.2015).

[www 5] *A Comprehensive Approach to Managing Social Media Risk and Compliance*. *Accenture*, August 2014, [www.accenture.com](http://www.accenture.com) (dostęp: 12.04.2016).

#### **SOCIAL MEDIA AS A SOURCE OF REPUTATIONAL ENTERPRISE RISK**

**Summary:** Development of the Internet and social media influenced the change of communication environment in which stakeholders: customers, investors, business partners, employees can post and distribute their opinions on the company and its products. The specificity of the functioning of the media means that they become completely new, difficult to predict and control the type of threat to the reputation of individuals and institutions. The aim of the article is to identify the sources and types of risk resulting from the operation of social media in relation to the corporate reputation and an indication of the implications for reputational risk management online. The following research methods were used: critical analysis of literature, mainly foreign, and judging the results of international research centers and scientific research.

**Keywords:** reputation, reputational risk, social media.