
Stanisław Kasiewicz

Cyfrowa transformacja firm a kultura ryzyka

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie poglądów, jakie zostały sformułowane na temat miejsca, roli i funkcji kultury ryzyka w procesie transformacji cyfrowej oraz omówienie najważniejszych wyników badań w tym temacie. W artykule została sformułowana następująca hipoteza: marginalizacja, odraczenie w czasie lub zaniechania wykorzystania kultury ryzyka w procesie dostosowywania się przedsiębiorstw do działania w otoczeniu cyfrowym stanowi strategiczną, wysoce kosztowną pomyłkę. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej zostały podane podstawowe informacje o transformacji cyfrowej firm i znaczenia tego procesu dla rozwoju przedsiębiorstw. W drugiej części artykułu zostały zidentyfikowane i omówione kluczowe czynniki sukcesu, jakie rekomendowane są na ten temat w literaturze przedmiotowej. Ostatnia część poświęcona jest określeniu roli kultury ryzyka w procesie transformacji i skutkach jej zaniechania.

Słowa kluczowe: kultura ryzyka, transformacja cyfrowa, transformacja przedsiębiorstw, przedsiębiorstwo w otoczeniu cyfrowym

Digital transformation of companies and risk culture

Summary: The aim of the article is to present the views concerning the place, role and function of the risk culture in the process of digital transformation and to discuss the most important results of studies on the subject. The article sets forth the following hypothesis: marginalisation, postponement or failure to use risk culture in the process of adjusting companies to the operation in the digital environment is a strategic and highly expensive mistake. The article consists of three parts. The first part introduces the basic information on the digital transformation of companies and shows the importance of this process for the development of companies. The second part of the article identifies and discusses key success factors that are recommended in the source literature. The last part is devoted to the determination of the role of the risk culture in the process of transformation and the results of the failure to use it.

Keywords: risk culture, digital transformation, transformation of companies, company in the digital environment

JEL: G10

Transformacja sektora przedsiębiorstw, ze względu na tempo zmian technologicznych, regulacyjnych oraz redefiniowania roli danych w systemie zarządzania, stała się koniecznością. W efekcie uległy przekształceniu zasady i mecha-

zmy konkurowania firm. Zaangażowanie firm w proces transformacji jest dość powszechne, ale nierówne.

W sektorze bankowym, na przykład, zaskakująco mała liczba instytucji finansowych (12 proc.) uważa się za „liderów” transformacji cyfrowej, przy czym 34 proc. zalicza się do grupy „szybko obserwowujących”, a 30 proc. twierdzi, że są „głównymi graczami”, 25 proc. to grupa „maruderów” (Marous, 2020).

Transformację cyfrową firmy definiuje się jako szczególnego rodzaju zmianę organizacyjną, obejmującą zarówno technologię jak i model zarządzania. Jest to forma integracji cyfrowej technologii ze wszystkimi jej obszarami funkcjonowania. Takie podejście sugerują I. Mergel, N. Edelmann i N. Haug, którzy twierdzą, że *transformacja cyfrowa jest holistycznym podejściem do przekształcenia organizacji z prostych działań digitalizacyjnych na zmiany kulturowe, zarządcze, proceduralne i rozwojowe całej organizacji* (Mergel, Edelmann, Haug, 2019, s. 12). Jeszcze inni proponują określenie: *cyfrowa transformacja to unikalne połączenie danych, zaawansowanej analityki i innowacji* (Gudergan, Mugge, 2017, s. 4). Światowa firma konsultingowa McKinsey zwraca szczególną uwagę na istotę transformacji cyfrowej nawiązując do badań ewolucji S.J. Goulda. Nazywa on to zjawisko *przerwaną równowagą*, której istota polega na tym, że przez długi okres warunki działania są stabilne, a nagle zostają radykalnie zaburzone i dopiero po jakimś czasie osiągają nowy stan równowagi (Siebel, 2017).

Ze względu na specyficzny charakter transformacji cyfrowej, jej uniwersalność, kompleksowość czy holistyczność, amerykańscy ekonomiści wprowadzili alternatywny nowy termin „zakłócenia” (lub destrukcja – *disruption*). Sformułowali koncepcję, którą określili jako „Teoria Zakłóceń” (Disruption, 2020). Centralnym zadaniem tej teorii jest wyjaśnienie, co jest niezbędne dla przedsiębiorstwa, aby wprowadzać innowacje i konkurować w ciągu następnej dekady. Za twórcę tej koncepcji uznaje się C.M. Christensena, który w swoich poszukiwaniach naukowych prowadził wieloletnie badania na temat przełomowych i zakłóceńowych innowacji (Christensen, 1997; Christensen, Raynor, McDonald, 2015). Nie można też pominąć wkładu do tej koncepcji J. Schumpetera (1934). Za destrukcyjną innowację uznaje C.M. Christensen *proces, w którym produkt lub usługa zasilana przez technologię umożliwia początkowo zakorzenienie się w prostych aplikacjach na najniższym poziomie rynku – zazwyczaj będąc prostszym, tańszym i bardziej dostępnym – a następnie nieustannie rośnie jej udział rynkowy i w końcu wypiera z rynku dotychczasowych konkurentów* (Christensen, 2020, s. 3). Wydaje się, że w tej teorii istotne jest to, że rozpoczęcie i kontynuacja procesu destrukcji może wynikać z niezależnej decyzji firmy lub być wywołaną czynnikami zewnętrznymi. Najczęściej ten proces destrukcji uruchamiają masowo tworzone innowacyjne firmy technologiczne. Najważniejsze pytania, na które Teoria Destrukcji stara się odpowiedzieć, to:

- w jakim momencie następują zakłócenia?
- jak można identyfikować istotne zakłócenia?
- jakie podmioty zalicza się do nowych firm, czy instytucji destrukcyjnych?
- jakimi działaniami nowi konkurenci dokonują skutecznej destrukcji?
- jak można określić poziom dojrzałości firmy, które dokonują destrukcji rynku?
- jakie dominują strategie i modele biznesowe firm dokonujących zakłóceń rynku?

W podobnej konwencji formułowane są cele w teorii transformacji cyfrowej, która pokazuje jak zdobyć przewagę konkurencyjną, jakich używać do tego celu narzędzi i jakie wartości oferuje klientowi, aby zyskać jego akceptację, lojalność i zaufanie.

Tablica 1 **Determinanty procesu transformacji cyfrowej i pożądane kierunki zmian**

Obszary zmian	Zmiany od pozycji wyjściowej	Do stanu pożądanego
KLIENCI	klienci rynku masowego	klienci w dynamicznej sieci
	komunikacja jest transmitowana do klientów	komunikacja jest dwukierunkowa
	firma jest kluczowym czynnikiem	klienci są kluczowym czynnikiem
	marketing ma przekonać do zakupu	marketing ma zainspirować zakup, lojalność, wsparcie
	przepływy wartości w jedną stronę	przepływy wzajemnych wartości
	korzyści skali (firmy)	korzyści wartości (klienta)
KONKURENCJA	konkurencja w określonych branżach	konkurencja w płynnych branżach
	wyraźne różnice między partnerami a rywalami	niewyraźne różnice między partnerami a rywalami
	konkurencja to gra o sumie zerowej	konkurenci współpracują w kluczowych obszarach
	kluczowe aktywa są przechowywane w firmie	kluczowe aktywa znajdują się w sieciach zewnętrznych
	tworzenie produktów z unikalnymi funkcjami i korzyściami	budowanie platform z partnerami, którzy wymieniają się wartościami
	kilku dominujących konkurentów według kategorii	zwycięzca bierze wszystko ze względu na efekty sieciowe
DANE	generowanie danych w firmie jest drogie	dane są generowane stale i wszędzie
	wyzwaniem dla danych jest przechowywanie i zarządzanie nimi	wyzwaniem jest przekształcanie danych w cenne informacje
	firmy korzystają wyłącznie z danych strukturalnych	dane nieustrukturyzowane są coraz bardziej użyteczne i cenne
	dane są zarządzane w silosach operacyjnych	wartość danych polega na łączeniu ich między silosami
	dane to narzędzie służące optymalizacji procesów	dane są kluczowym zasobem niematerialnym do tworzenia wartości
INNOWACJE	decyzje podejmowane na podstawie intuicji i ich aktualności	decyzje podejmowane na podstawie testów i zatwierdzania
	testowanie pomysłów jest drogie, powolne i trudne	testowanie pomysłów jest tanie, szybkie i łatwe
	eksperymenty przeprowadza się rzadko przez ekspertów	eksperymenty są przeprowadzane stale przez wszystkich
	wyzwaniem dla innowacji jest znalezienie odpowiedniego rozwiązania	wyzwaniem dla innowacji jest rozwiązanie właściwego problemu
	awarii można uniknąć za wszelką cenę	awarii poszukuje się w nauce i usuwa wcześniej i tanio
WARTOŚCI	nacisk kładziony jest na „gotowy” produkt	nacisk kładziony jest na opracowanie minimalnie opłacalnych produktów i iterację po ich wprowadzeniu na rynek
	propozycje wartości definiowane są przez branżę	propozycje wartości zdefiniowane są przez analizę potrzeb klienta i ich zmianę
	wykonanie konkretnej propozycji wartości	odkrywanie kolejnych szans zwiększania wartości dla klienta
	dążenie do optymalizacji modelu biznesowego tak długo, jak to możliwe	dokonywane stałych ewolucji by wyprzedzić konkurencję
	dokonywanie oceny zmian pod kątem ich wpływu na bieżącą działalność	dokonywanie oceny zmian pod kątem tego, w jaki sposób mogą stworzyć następne możliwości biznesowe
	sukces rynkowy pozwala na samozadowolenie	„tylko paranoik przetrwa”

Źródło: D.L. Rogers, *The Digital Transformation Playbook. Re-Think Your Business to Adapt and Grow in the Digital Age*, Columbia Business School Press, 2016, s. 7.

Najważniejsze w tym artykule jest rozpoznanie determinant wpływających na sukces transformacji cyfrowej i ustalenie czy kultura ryzyka znajduje się wśród tych czynników. Zanim zostaną przedstawione te zagadnienia, warto określić, jaki proponuje się w literaturze przedmiotowej zakres transformacji cyfrowej. Zdaniem D.L. Rogersa, do podstawowych dziedzin transformacji (domen) należą: klienci, konkurencja, dane, innowacje i wartości (Rogers, 2016, s. 7). Co więcej, podaje on, jakie są składowe domen i docelowe kierunki ich zmian (zob. tablica 1).

Wymienione w tablicy 1 determinanty niewątpliwie są ważne w cyfrowej transformacji firm. Są one silnie ze sobą skorelowane i nie można w łatwy sposób doradzić, jak zarządy firm mogą skutecznie dokonywać priorytyzacji i harmonizacji działań w procesie transformacji. Na każdym etapie realizacji podejmowanych decyzji mogą wystąpić zagrożenia i bariery, które mogą być kosztowne dla firmy. Dlatego można stwierdzić, że wśród tych wymienionych wyżej determinant odczuwa się brak dwóch kluczowych domen istotnych z perspektywy zarządzania cyfrową transformacją tj. ryzyka i kultury ryzyka. Konieczność ich uwzględnienia wynika z kilku powodów.

Po pierwsze, procesy transformacji cyfrowej dokonują się w ekspresowym tempie w stosunku do długiego, spokojnego okresu, w którym rynki były relatywnie stabilne. Tradycyjnie działające firmy nie są w stanie skutecznie zareagować, bo przeceniają swoje atuty rynkowe, posiadane aktywa oraz umiejętności techniczne i produkcyjne.

Po drugie, następuje całkowite zaskoczenie tradycyjnych firm, nawet tych z uznaną marką i znaczącym udziałem rynkowym, bo dysponują niewielką wiedzą na temat nowych konkurentów.

Po trzecie, często ignorują konkurentów, których uznają za oferujących gorszy produkt, z niższą marżą i w dodatku adresowanych do grupy mniej lojalnych klientów. Zatem przyjmują bezkrytycznie, że nie ma wystarczających przesłanek, aby się ich obawiać. Wielce uczący jest przykład korporacji Intel, światowego producenta chipów do laptopów, komputerów stacjonarnych i serwerów, opisany przez R. Gunther McGrath (Gunther McGrath, 2020, s. 9).

Po czwarte, nowi konkurenci uderzają w te obszary, które wymykają się z pola widzenia zasiedziałej firmy, np. sprzedaż użytkownikom, którzy nie byli klientami tradycyjnej firmy. Nowi konkurenci stosują też nowe techniki, które stają się tańsze, wygodniejsze i mniej ryzykowne dla klientów, o czym świadczy np. sprzedaż kosmetyków, materacy, mebli, a nawet samochodów przez Internet.

Po piąte, rośnie skala ryzyka, zmienia się jego struktura, powstają nowe rodzaje ryzyka, które dla większości firm są poważnym wyzwaniem, np. ryzyko cyfrowe, klimatyczne, środowiskowe, społeczne czy polityczne. Przeważająca liczba firm nie posiada dostatecznej wiedzy, wystarczająco pojemnych baz danych, doświadczeń, aby skutecznie zredukować ryzyko, ani już wcześniej opracowanych polityk, procedur, instrukcji czy poradników niezbędnych dla zarządzania nowymi rodzajami ryzyka.

Przedmiotowy zakres transformacji cyfrowej jest też ujmowany w literaturze w nieco węższym stopniu. W publikacji Meniga, islandzkiej firmy zajmującej się tworzeniem oprogramowania, kluczowe obszary transformacji łączą się z czynnikiem ludzkim (Meniga, 2017). Do nich zalicza się: budowanie pozytywnych nawyków finansowych, budowanie długoterminowych relacji, personalizowanie doświadczeń i utrzymywanie dialogu kontekstowego. Z kolei w opracowaniu globalnej firmy technologicznej ACXIOM dominuje podejście do transformacji cyfrowej z perspektywy marketingu, w którym czołowe miejsce poświęca się klientom, współpracy i partnerstwom strate-

gicznym. Są to krytyczne czynniki dla spełnienia rosnących wymagań klientów i tworzenia cyfrowych wartości (ACXIOM, 2019, s. 15).

W zależności od zakresu przedmiotowego cyfryzacji transformacji, rodzaju branży, specyfiki zastosowanej metodyki i zainteresowań autorów, identyfikuje się odmienne czynniki sukcesu.

Determinanty sukcesu transformacji

Niemal od początku powstania przedsiębiorstw, czynniki sukcesu firm są stałym elementem rozważań i badań podejmowanych przez środowiska naukowe, ekonomistów oraz media. Zagadnienie przeprowadzenia skutecznej transformacji cyfrowej nurtuje te środowiska z powodu tego, że zmieniają się radykalnie warunki rozwoju firm, następują w szybkim tempie zmiany struktury rynku, systemy i narzędzia konkurowania firm. Co istotne, zadziwia gwałtowna fala utraty pozycji konkurencyjnej lub nawet bankructwa znanych w świecie korporacji. Capgemini Consulting podaje, że: *Od 2000 r. 52% firm, które znajdowały się na liście Fortune 500 albo zbankrutowały, albo zostały nabyte lub wstrzymały swoją działalność* (Capgemini Consulting, 2015, s. 2)

W porównaniu do krótkiego okresu, jaki nastąpił po wybuchu kryzysu finansowego w latach 2007/2008, aktualna skala niepowodzeń firm jest niewyobrażalna. Coraz bardziej zrozumiałe dla zarządów firm jest to, że osiągnięcie sukcesu staje się coraz bardziej skomplikowane, złożone i niepewne. Dostosowanie się do nowych uwarunkowań nie jest ani proste, ani liniowe i wymaga podejmowania kompleksowych i spójnych decyzji związanych z wysokim ryzykiem i niepewnością. Dlatego nie jest zaskoczeniem, że część menedżerów czuje się niekomfortowo, funkcjonując w nowych regułach konkurowania i starając się uwzględnić tak liczne nierozpoznane zagrożenia i wyzwania.

Wśród najczęściej wymienianych determinant sukcesu transformacji cyfrowej wymienia się: działania ukierunkowane na klientów (*zaczynij od klientów, koncentruj się na kliencie, wykorzystuj doświadczenie klienta*) (Davenport, Spanyi, 2019; Latinovic, Charterjee, 2019; Ross, Beath, Mocker, 2019); silne przywództwo (kryteria wyboru liderów, profile menedżerów, liderzy napędzają transformację) (Wade, Obwegeser, 2019; Reck, Fliaster, 2019; Siebel, 2017), partnerstwo (Connections, 2019); koncentrację na niepowodzeniach (Gartner, 2020) czy zdolności do łamania zasad (Ross, 2019; Kane et al., 2019, s. 239).

Proces transformacji cyfrowej został kompleksowo opisany przez ekonomistów amerykańskich w monografii wydanej w 2019 r. (Kane, et al., 2019, s. 239). Druga część monografii poświęcona jest cechom talentu i przywództwa w funkcjonowaniu firm w otoczeniu cyfrowym. Autorzy korzystają z wyników badań prowadzonych przez cztery lata we współpracy z MIT Sloan Management Review i Deloitte. W badaniu wykorzystali ankiety przeprowadzone wśród ponad 16 000 osób oraz wywiady z menedżerami takich firm jak Walmart, Google i Salesforce. Częściowy opis tego badania można znaleźć w edycji polskiego wydania MIT Sloan Management Review (MIT, 2020, s. 22-31).

Zasługą autorów jest to, iż podważają powielany często stereotyp zarządzania cyfrowego, że cyfryzacja zmienia wszystko. Uznają bowiem, że w środowisku cyfrowym menedżerowie, aby odnieść sukces muszą reprezentować zarówno umiejętności nowe jak i te, które były cenione w tradycyjnie zarządzanych firmach. Do tradycyjnych umiejętności menedżerskich zaliczają: artykułowanie korzyści, jakie przyniesie zmiana i prowadzona polityka inwestycyjna, przyjmowanie odpowiedzialności za wyniki transformacji oraz przygotowanie pracowników do odnoszenia sukcesów.

Natomiast do nowych umiejętności zaliczają (Kane, et al., s. 27):

- Transformacyjna wizja (22 proc.): znajomość rynku i trendów, zmysł biznesowy, umiejętność rozwiązywania problemów.
- Perspektywiczne myślenie (20 proc.): jasna wizja, dobra strategia, dar przewidywania.
- Znajomość technologii cyfrowych (18 proc.): wcześniejsze doświadczenie, wiedza cyfrowa.
- Zorientowanie na zmiany (18 proc.): otwarty umysł, umiejętność adoptowania się i innowacyjność.
- Solidne przywództwo (11 proc.): pragmatyzm, koncentracja, zdecydowanie.
- Inne (11 proc.): np. umiejętność współpracy, umiejętność budowania zespołów.

W powyższej publikacji sugeruje się przedsiębiorstwom podjęcie niezbędnych działań w celu przeprowadzenia skutecznej transformacji cyfrowej, w tym: zatrudnienie cyfrowych liderów, regularne odświeżanie wiedzy cyfrowej przez sztab menedżerski, stworzenie otoczenia, w którym nowi liderzy będą mogli wykazać się inicjatywą oraz pielęgnacją kultury eksperymentalnej.

W procesie transformacji niepodważalną rolę odgrywają innowacje, za które w największym stopniu odpowiedzialne są działy informatyczne. Z badania przeprowadzonego przez firmę Gartner wśród dyrektorów departamentów IT (CIO) wynika, że 90 proc. ankietowanych przyznało, że było to dla nich prawdziwe wyzwanie, a 53 proc. wyraziło nadzieję, że sprosta temu wyzwaniu (Gartner, 2020, s. 2). W ich raporcie formułuje się pozornie kontrowersyjne przesłanie: *Aby wprowadzić więcej innowacji w ramach transformacji cyfrowej, należy zdefiniować porażkę a nie sukces*. Powyższe zalecenie jest uzasadnione tym, że prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu jest wielokrotnie niższe niż poniesienie porażki. Ekspertki szacują, że na 10 podejmowanych przedsięwzięć z obszaru fintech tylko jedno staje się sukcesem.

Według T. Casano, aż 75 procent start-upów wspieranych przez przedsiębiorcę kończy się niepowodzeniem (Casano, 2019). Dlatego raport Gartnera ujawnia, w jaki sposób zarządzać porażkami. Do podstawowych niepowodzeń zalicza:

Opracowanie i wdrożenie wielkiej innowacji na rynek, zwykle łączy się z doznaniem szeregu porażek. Prowadzone działania dla opracowania tych innowacji w warunkach wysokiej niepewności narażone są często na porażkę. W związku z tym, nie można ulegać fobii, jaką reprezentują niektóre zarządy, że każda porażka oznacza wycofanie się z prowadzenia dalszych prac i wpłynie negatywnie na pozycję zawodową menedżera.

Większość ludzi, zwłaszcza pracowników korporacji, funkcjonuje w środowisku, które chce unikać potknięć czy porażek. Jeśli menedżer odpowiedzialny za innowacje daje sygnał, że akceptuje porażki, to u pracowników występuje strach przed porażką, co może hamować powstanie innowacji. Kultura w korporacjach zatem nie docenia, ani nie adoruje porażek.

Nie wszystkie porażki są identyczne. Niektóre są wielkie, czasami dobre, a jeszcze inne złe. Wielka porażka jest formą zdobycia przydatnej wiedzy, którą uzyskuje się tylko przez podjęcie próby i porażkę. Zła porażka jest oznaką dyletanckiej pracy i po-

legania na intuicji bez poszukiwania dowodów skoncentrowanych na użytkownikach. Natomiast dobra porażka to taka, w której próbowane są eksperymenty i dokonuje się przetestowania przyjmowanych założeń.

Należy identyfikować małe obszary, w których można bezpiecznie ponieść porażkę. Postuluje się, aby rozpocząć od zdefiniowania najgorszych rzeczy, które mogą się zdarzyć lub jakie mogą wystąpić podczas realizacji prac innowacyjnych. Najlepiej wykonać to w zespole realizującym innowację. W kolejnym etapie, o charakterze analitycznym, określa się, jaki byłby najgorszy scenariusz i jego konsekwencje, np. poniesienie strat finansowych, utrata wiarygodności, zwolnienie z pracy. Zaleca się, aby przygotować działania ochronne, a także oszacować koszty zatrzymania prac w ciągu 6 i 12 miesięcy. Proponowane kluczowe etapy postępowania to: definicja zagrożeń, zapobieganie najgorszym zagrożeniom, redukcja lub eliminacja najgorszych zagrożeń, ocena korzyści z kontynuacji prac oraz ocena kosztów zatrzymania prac przez okres 6 i 12 miesięcy.

Inspirująca refleksja dla odniesienia sukcesu w dokonaniu transformacji cyfrowej nasuwa się z wyników badania zrealizowanego przez J. Ross. Wyróżnia ona dwa rodzaje transformacji cyfrowej, z której jedna dotyczy uzyskania doskonałości operacyjnej, a druga transformacji cyfrowej, która koncentruje się na dostarczaniu oferty biznesowej dla klientów (Ross, 2019). Autorka dowodzi, że w obu typach transformacji jedną wspólną cechą jest to, że opierają się na wykorzystaniu technologii, natomiast wymagają innego podziału odpowiedzialności i odmiennych umiejętności od menedżerów. Celem transformacji operacyjnej jest uzyskanie zwinności i elastycznego dostosowania się do zmian na rynku. Bez posiadania tych cech, nie będzie możliwe skalowanie oferty biznesowej w warunkach dynamicznych zmian na rynku. Istotne jest to, że zapewnienie doskonałości operacyjnej osiąga się postępując odgórnie, w sposób zdyscyplinowany i wysoce wystandaryzowany. Dla uzyskania doskonałości operacyjnej wykorzystuje się takie technologie cyfrowe jak: Internet rzeczy, analiza danych, robotyka i sztuczna inteligencja. Efektem finalnym transformacji operacyjnej są: wystandaryzowane procesy, które zapewniają niezawodność, przewidywalność, bezpieczeństwo i transparentność interakcji z klientami.

Druga forma transformacji cyfrowej ma za zadanie dostarczanie nowych, wzbogaconych informacją propozycji wartości dla klientów. Te nowe rozwiązania w obszarze oferty cyfrowej firmy mają kreować nowe źródła przychodów. Budowanie nowych ofert dla klientów wymaga eksperymentowania, bo zarządy firm nie posiadają tej wiedzy, ani właściwego doświadczenia. Słuszna jest zatem opinia autorki, że zarządzanie hierarchiczne, polegające na tradycyjnych uzasadnieniach biznesowych, wskaźnikach skupionych na cięciu kosztów lub zwiększeniu rentowności w krótkim okresie oraz inne stosowane tradycyjne praktyki zarządzania, spowodują spowolnienie cyfrowej transformacji poprzez ograniczanie eksperymentów, od których przecież zależą. Dlatego proponuje łagodne lub całkowite odejście (czyli złamanie reguł) od wykorzystania tradycyjnych praktyk w takich obszarach jak: ocena wyników sprzedawców, tradycyjne procesy budżetowe w alokacji potrzebnych zasobów, zwykłe cenniki, metody zarządzania relacjami z klientami czy tradycyjne metody opracowywania produktów.

Jak okazuje się, cytowane publikacje prezentują różne koncepcje, strategie i taktyki działań, których celem jest osiągnięcie sukcesu rynkowego. Warto przyjrzeć się, jakie miejsce, role i funkcje przypisują te koncepcje transformacji cyfrowej kulturze ryzyka.

Rola kultury ryzyka w procesie przeprowadzenia transformacji cyfrowej

Kategoria kultury ryzyka jest przedmiotem zainteresowań wielu środowisk naukowych, które poszukują adekwatnych jej określeń. W niniejszym artykule używa się definicji: *Kultura ryzyka to wspólne wartości, postawy i zachowania podzielane w przedsiębiorstwie (instytucji), które pozwalają głębiej, a także szerzej zrozumieć, identyfikować i zarządzać ryzykiem w procesie transformacji cyfrowej* (Institute of Risk Management, 2012, s. 7).

Moim zdaniem, mimo uznania jej ważnej roli (Kasiewicz, Kurkliński, 2019, s. 3-16), kultura ryzyka nie znajduje właściwego odzwierciedlenia nie tylko w teorii, ale także w praktyce działania firm (Goran, Srinivasan, LaBerge, 2017). Występują trzy typowe podejścia. Pierwsze polega na tym, że kategoria ta nie jest wcale wymieniana lub marginalnie deklarowana jako czynnik sukcesu transformacji (ACXIOM, 2019, s. 14). Druga propozycja, którą można określić jako zawoalowaną czy pośrednią, wskazująca na znaczenie kultury ryzyka przez akcentowanie, że cyfrowa transformacja ma przede wszystkim charakter ludzki (Meniga, 2017, s. 8). Nie jest żadną tajemnicą, że ludzie kierują się w swoich decyzjach związanych z zarządzaniem ryzykiem akceptowanymi postawami, wartościami, zachowaniami, czyli kulturą ryzyka. Trzecie podejście akcentuje aktywną i ważną rolę kultury organizacyjnej (korporacyjnej) w transformacji cyfrowej (Kane, et al., 2019, s. 239).

Wyróżniającą się publikacją, w której omawia się i przedstawia wyniki badań w zakresie znaczenia kultury organizacyjnej w procesie transformacji cyfrowej, jest opracowanie zespołu z MIT Sloan Management, sponsorowanego przez firmę konsultingową Deloitte. Oto najważniejsze stwierdzenia tej publikacji odnoszące się do roli kultury organizacyjnej w procesie transformacji cyfrowej (Kane, et al., 2020, s. 27):

- główne cechy kultury cyfrowej obejmują: zwiększony apetyt na ryzyko, szybko dokonywane eksperymenty, duże inwestycje w talenty oraz rekrutację i rozwój liderów, którzy wyróżniają się umiejętnościami „miękkimi”;
- umiejętności miękkie przewyższają wiedzę technologiczną w zakresie transformacji cyfrowej, tylko 18 proc. respondentów wymieniło umiejętności technologiczne jako najważniejsze. Obejmują one ponadto: wizję transformacyjną, perspektywiczne myślenie, pozytywne nastawienie na zmiany lub inne umiejętności przywódcze i umiejętności współpracy;
- kultura, ludzie, struktura i zadania powinny być zsynchronizowane (autorzy nazywają tę cechę jako „konwergencja cyfrowa”);
- poziom kultury organizacyjnej różni się w zależności od etapu zawansowania dojrzałości cyfrowej firmy. Firmy bardziej dojrzałe, aktywniej angażują się w zarządzanie ryzykiem, wzrost sprawności i współpracę (ok. 80 proc.), ale tak działa tylko 23 proc. firm, znajdujących się we wczesnych etapach transformacji;
- stworzenie skutecznej kultury cyfrowej jest zamierzonym wysiłkiem i wymaga od firmy nieustannego kultywowania swojej kultury.

Alternatywne podejście do kultury ryzyka proponuje Maltański Urząd ds. Usług Finansowych, który dąży do promowania pozytywnej kultury ryzyka (Malta Financial Services Authority, 2020). Pozytywną kulturę ryzyka cechuje otwarte i proaktywne podejście do zarządzania ryzykiem. Uwzględnia zarówno zagrożenie jak i szanse, jest odpowiednio identyfikowane, oceniane, komunikowane i zarządzane na wszystkich poziomach instytucji finansowej. Szczególnie podkreślany jest aspekt postrzegania (percepcji) kultury ryzyka w procesie zarządzania i system jej stymulowania. W publi-

kacji proponuje się podejście składające się z trzech etapów. Zalicza się do nich: fazę budowania świadomości kultury ryzyka, następnie przeprowadzenie zmian w kulturze ryzyka, a w trzecim etapie utrzymanie kultury ryzyka. To podejście mieści się w ramach różnych odmian koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem (Enterprise Risk Management, 2012).

Problematyka kultury ryzyka jest przedmiotem rozważań w licznych raportach światowej firmy konsultingowej Deloitte, poświęconych takim zagadnieniom jak: ład korporacyjny, przestrzeganie regulacji czy współczesne trendy w zarządzaniu ryzykiem (Deloitte, 2014). W odniesieniu do ważnego obszaru Compliance Deloitte proponuje nadać kulturze ryzyka nową rolę (Deloitte UK, 2020, s. 10):

- rozważyć te zmiany w dostosowaniu się do przepisów, które w sposób prosty byłyby skoncentrowane na kulturze, etyce i zasadach;
- ocenić umiejętności, zdolności i doświadczenie tych zespołów pracowniczych, od których zależy kultura i wdrożenie zmian organizacyjnych;
- wspierać organizację w taki sposób, aby kultura była ukierunkowana na kluczowe obszary zmian jakich trzeba dokonać;
- zidentyfikować te obszary, które mogą zwiększyć przyszłą wartość w transformacji zasad i zrozumienia potrzeb niezbędnych do ich osiągnięcia.

Należy podkreślić, że badanie kultury ryzyka w przedsiębiorstwach to bardzo pracochłonne, złożone i ogromne wyzwanie, co znajduje wyraz w modelu zaproponowanym przez firmę Ernst and Young. Model ten składa się z dwóch warstw:

- zachowań, które wpływają na ryzyko takie jak: zakres powierzonych zadań, odpowiedzialność za podejmowane decyzje, współpracę, etykę i respektowanie regulacji. W modelu wyróżnia się osiem składowych wpływających na zachowania. Zalicza się do nich następujące czynniki: głos z góry, zachowania w obszarze ryzyka, role i odpowiedzialność, zarządzanie ładem korporacyjnym, apetyt na ryzyko, transparentność, nagrody, zarządzanie cyklem życia pracowników.
- mechanizmów kultury wpływających na zachowania, w tym: motywacje, przywództwo, organizację i ramy zarządzania ryzykiem. Ponadto wskazuje się na osiem wymiarów mechanizmów kultury ryzyka. W ich zakresie znajdują się takie elementy jak: przywództwo, analityka, odpowiedzialność, współpraca, etyka i zgodność, komunikacja, adaptacyjność i wsparcie (Ernst and Young, 2017, s. 4).

Wnioski

Na podstawie powyżej przeprowadzonych rozważań oraz analizy wyników cytowanych badań empirycznych można stwierdzić, że:

Proces transformacji cyfrowej jest niemal powszechny w sektorze biznesowym, ale stan dojrzałości jest zróżnicowany na poziomie krajów, branż i skali działania przedsiębiorstw (McKinsey, 2018, s. 2).

W literaturze postulowane są różne podejścia dla przeprowadzenia skutecznych procesów transformacji cyfrowej firm. Dominują te, w których sukces transformacji upatruje się głównie w przywództwie lub w działaniach ukierunkowanych na klientów.

Kultura ryzyka, jako jedna z najważniejszych determinant osiągnięcia sukcesu w procesie transformacji cyfrowej, nie jest traktowana w sposób realistyczny i dostosowany do praktycznej implementacji przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na różnych rynkach i branżach, stosujących odmienne strategie i modele biznesowe. Intuicyjnie podejrzewam, że za sukces transformacji kultura ryzyka odpowiada najwięcej, prawdo-

podobnie w ok. 50 procentach. Ten rezultat powinien być potwierdzony za pomocą badań empirycznych.

Okazuje się, że typową rekomendowaną rolą kultury w procesie transformacji jest dokonywanie zmian w kulturze organizacyjnej. Takie rozwiązanie nie jest adekwatne w warunkach występowania wysokiego ryzyka i niepewności, jaka towarzyszy aktualnej działalności przeważającej liczbie firm. Taki wniosek można sformułować, mimo że kultura ryzyka jest częścią kultury korporacyjnej. Duży bowiem zakres podmiotowy i przedmiotowy kultury organizacyjnej może powodować, że alokacja zasobów i zaangażowanie kadry menedżerskiej nie będą dostateczne z perspektywy sprostania wyzwaniom wynikających z zarządzania kulturą ryzyka. A jest ona głównym rdzeniem procesu transformacji cyfrowej.

Na domiar tego, prezentowane koncepcje oceny wpływu kultury ryzyka na wdrożenie procesów transformacji cyfrowej są nadzwyczaj skomplikowane, wielowymiarowe oraz wielopoziomowe i silnie skorelowane, bardziej zachęcają do ich odrzucenia przez zarządy firm niż stymulują do ich wdrożenia.

Sformułowane powyżej wnioski wskazują, że jeżeli nadal będą respektowane teoretyczne i praktyczne podejścia do określenia roli kultury ryzyka w transformacji cyfrowej, jakie zostały zaprezentowane, to będzie to porażka o strategicznym i kosztownym znaczeniu. Jej wynikiem będą nieudane przeprowadzone transformacje. Wskaźnik skuteczności wysiłków w przeprowadzeniu z sukcesem transformacji cyfrowej jest szacowany na stale niskim poziomie i wynosi mniej niż 30 proc. (McKinsey, 2018, s. 2). Pilną potrzebą staje się zatem poszukiwanie bardziej przekonujących dowodów i sposobów rozwiązań dla zwiększenia roli kultury ryzyka w transformacji cyfrowej przedsiębiorstw.

Bibliografia:

1. ACXIOM (2019), *ACXIOM financial services review. The New Picture of financial services*, LLC.
2. Casano T. (2019), *Why Fintech Startups Fail (and How You Can Avoid These Mistakes)*, 15 December.
3. Capgemini Consulting (2015), *When Digital Disruption Strikes: How Can Incumbents Respond?*, Capgemini Consulting.
4. Christensen C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press.
5. Christensen C.M. (2020), *Disruption 2020: An Interview*, MIT Sloan Management Review, Spring.
6. Christensen C.M., Raynor M.E., McDonald R. (2015), *What Is Disruptive Innovation?*, "Harvard Business Review", Vol. 93/12, December.
7. Connections (2019), *The Keys to Winning Retailer-Brand Partnerships in the Digital Era*, MIT SMR Connections.
8. Davenport T.H., Dyer D.J. (2019), *Digital Transformation Should Start With Customers*, 8 October.
9. Deloitte (2020), *New Horizons. Compliance 2020 and beyond*, Deloitte UK.
10. Deloitte (2014), *Risk, Culture and Talent in Global Financial Services*. Reinforce.Reframe.Refine. Deloitte.
11. Deloitte (2012), *Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand measure, strengthen, and report*, Deloitte.
12. Disruption (2020), MIT Sloan Management Review, Spring 2020.
13. Ernst and Young (2017), *Risk Culture. Role of the internal audit*.
14. Gartner (2020), *Digital Transformation Innovation*, Gartner CIO & IT Executive Summit.
15. Goran J., Srinivasan R., LaBerge L. (2017), *Culture for digital era*, "McKinsey Quarterly", July.

16. Gudergan G., Mugge P. (2017), *The gap between the practice and theory of Digital Transformation*.
17. Gunther McGrath R. (2020), *The New Disrupters*, in: *Disruption 2020*, MIT Sloan Management Review, Spring.
18. Institute of Risk Management (2012), *Risk Culture. Under the Microscope Guidance for Board*.
19. International Finance Corporation (2015), *Risk Culture, Risk Governance, and Balanced Incentives*, August.
20. Kane G.C., et al., (2020), *Czym przywództwo w erze cyfrowej różni się od tradycyjnego, a w czym je przypomina*, MIT Sloan Management Review. Polska, nr 3.
21. Kane G.C., et al. (2019), *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*, Massachusetts Institute of Technology, March 6.
22. Kasiewicz S., Kurkliński L. (2019), *Kultura ryzyka jako niedoceniany element zarządzania ryzykiem i wspomaganie transformacji cyfrowej banków*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych”, Vol 31(1).
23. Latinovic Z., Chatterjee S.C. (2019), *Customer Centricity in the Digital Age*, May 30.
24. Malta Financial Services Authority (2020), *Risk Culture Statement*, Central Business District, Birkirkara, CBD 1010, Malta, 2020.
25. Marous J. (2020), *Digital Banking Report*, “The Financial Brand”, January.
26. McKinsey (2018), *Unlocking success in digital transformations*, McKinsey&Company.
27. Meniga (2017), *Meaningful Engagement in Digital Banking*, Meniga Ltd.
28. Mergel I., Edelman N., Haug N. (2019), *Defining digital transformation: Results from expert interviews*, “Government Information Quarterly”, No. 4.
29. Reck F., Fliaster A. (2019), *Four Profiles of Successful Digital Executives*, April 10.
30. Rogers D.L. (2016), *The Digital Transformation Playbook. Re-Think Your Business to Adapt and Grow in the Digital Age*, Columbia Business School Press.
31. Ross J.W. (2019), *Digital Success Requires Breaking Rules*, July 25.
32. Ross J.W., Beath C.M., Mocker M. (2019), *Creating Digital Offerings Customers Will Buy*, August 26.
33. Schumpeter J.A. (1934), *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, “Harvard Economic Studies”, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA.
34. Siebel T.M. (2017), *Why digital transformation is now on the CEO's shoulders*, “McKinsey Quarterly”, December.
35. Wade M., Obwegeser N. (2019), *How to Choose the Right Digital Leader for Your Company*, May 14.

Prof. dr hab. **Stanisław Kasiewicz**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
skasie@sgh.waw.pl