

Klaudia Martinek-Jaguszewska
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zarządzanie ryzykiem w procesie wdrażania innowacyjnych usług – przegląd literatury i konceptualizacja modelu

Streszczenie

Dla firm usługowych innowacyjność stanowi ważny czynnik stymulujący uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Przedsięwzięcia nowatorskie wiążą się natomiast z podwyższonym poziomem ryzyka, dlatego istotne dla przedsiębiorców powinno być świadome zarządzanie w tym zakresie. Przeprowadzona analiza literatury wykazała, że dotychczasowe badania naukowe w niewielkim stopniu poświęcone były tej tematyce, a dostępne publikacje dotyczyły głównie zagadnienia ryzyka ocenianego z perspektywy organizacji, klienta i procesu wdrożeniowego. Brak jednak w literaturze przedmiotu kompleksowego modelu stanowiącego rekomendację procedury zarządzania ryzykiem dla innowacyjnych przedsiębiorców usługowych. W niniejszym artykule podjęto próbę zapełnienia tej luki w postaci propozycji autorskiego modelu łączącego procesy wdrażania nowych usług oraz zarządzania ryzykiem, wraz z objaśnieniem działań dla poszczególnych kroków tych procesów.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, innowacje usług, rozwój nowych usług

1. Wprowadzenie

Rynek usług w krajach rozwiniętych i rozwijających się, również w Polsce, istotnie przyczynia się do rozwoju cywilizacyjnego. Według badań przeprowadzanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w Polsce wzrasta obecnie odsetek firm oferujących nowoczesne usługi typu B2B i B2C, zbliżając nas do gospodarek innowacyjnych¹. Jednym z czynników determinujących to zjawisko jest swoboda zakładania przedsiębiorstw na rynku wewnętrznym, ale dzięki globalizacji również na rynkach międzynarodowych. Drugim wskazywanym powodem rozwoju rynku usług w Polsce są licznie powstające centra usług, w ramach procesów offshoringu. Tworzone są centra typu Business Process Outsourcing (BPO) oraz Shared Services Center (SSC)², które oferują wsparcie na rzecz międzynarodowych korporacji w szerokim zakresie kompetencji.

Firmy usługowe, niezależnie od branży, chcąc poprawić bądź nawet utrzymać swoją pozycję na rynku, są zmuszone do ciągłego odnawiania swojej oferty³. Dowodzi się, że wysoce innowacyjne usługi przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej i sukcesu organizacji na rynku⁴. Jednak wraz ze wzrostem innowacyjności przedsięwzięcia wzrasta również spodziewany poziom ryzyka⁵. Aby podejmować świadome decyzje dotyczące realizacji projektów wdrożeniowych nowych usług, konieczne jest zatem przeprowadzenie szczegółowej analizy ryzyka, która pozwoli przedsiębiorcom zrozumieć potencjalny poziom ryzyka i szans oraz dobrać odpowiednią strategię wdrożeniową, np. stopniową lub radykalną⁶.

Usługi dynamizują gospodarkę, umożliwiając tworzenie nowych miejsc pracy⁷; z drugiej strony, wiele przedsiębiorstw usługowych upada po kilku latach prowadzenia

¹ PARP, *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, Warszawa 2015, s. 7.

² I. Lichniak, H. Godlewska-Majkowska, *Międzynarodowe centra usług w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 148–150 i 155–162.

³ L. Changyong et al., *Evaluation of new service concepts using rough set theory and group analytic hierarchy process*, „Expert Systems with Applications” 2012, 39, s. 3404.

⁴ I. Alam, *Service innovation strategy and process – a cross-national comparative analysis*, „International Marketing Review” 2006, 23/3, s. 245.

⁵ Ibidem, s. 248.

⁶ M.C. Ottenbacher, R.J. Harrington, *Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services*, „Journal of Services Marketing” 2010, 24/1, s. 4.

⁷ J.G. Vargas-Hernández et al., *Risk or Innovation. Which One Is Far more Preferable in Innovation Projects?*, „International Journal of Marketing Studies” 2010, 2/1, s. 233; A. Dąbrowska, *Rozwój rynku usług w Polsce – uwarunkowania i perspektywy*, Monografie i opracowania 548, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 291–321.

działalności. Biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa prowadzące niefinansową działalność usługową powstałe w 2009 r., średnio jedynie 36,2% z nich przetrwało do roku 2014⁸. Najczęściej zgłaszanymi przez ich właścicieli przeszkodami w utrzymaniu działalności były trudności popytowe, wynikające ze zbyt dużej konkurencji na rynku⁹. Jednym z podstawowych sposobów na walkę z konkurencją jest podejmowanie działań innowacyjnych, które jednak wiążą się z podniesionym poziomem ryzyka. Według kolejnych badań GUS, jedynie 12,8% przedsiębiorstw usługowych działających w latach 2011–2013 wykazało aktywność innowacyjną¹⁰.

Wydaje się, że jednym z czynników, które mogłyby w tej sytuacji wspomagać przedsiębiorców, jest zwiększenie ich świadomości w zakresie kluczowej roli zarządzania ryzykiem w podejmowanych przedsięwzięciach innowacyjnych. Badania przeprowadzone w ramach sektora MŚP w 2004 r. wykazują, że dla polskich przedsiębiorców ocena ryzyka jest trzecim najistotniejszym etapem procesu innowacyjnego, wskazywanym jednak jako realizowany przez około 32% ankietowanych¹¹. W nowszych badaniach przeprowadzonych przez PARP ocenia się natomiast, że jedynie 8,9% przedsiębiorstw wspiera poszukiwanie nowatorskich rozwiązań przez pracowników, które powiązane są z ryzykiem¹². W modelach procesowych odnoszących się do innowacji zarządzanie ryzykiem wydaje się pojawiać rzadko i raczej wspomniane jest jako jeden z wielu czynników¹³.

1.1. Cele badawcze

Opisane na wstępie przesłanki zdecydowały o wyborze problematyki artykułu, którą jest **zarządzanie ryzykiem w procesach wdrażania nowych usług**. Taka złożoność zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem w innowacyjnych przedsięwzięciach usługowych motywuje bowiem podjęcie uporządkowania teorii i badań przeprowadzanych w tym zakresie, w celu wskazania kompleksowego

⁸ GUS, *Warunki powstawania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009–2013*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2015, s. 108.

⁹ Tamże, s. 101–102.

¹⁰ GUS, *Działalność innowacyjna w Polsce*, Informacja sygnalna, Warszawa 2014, s. 1.

¹¹ B. Bojewska, *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 262.

¹² PARP, *Wyniki badania „Bariery wzrostu”*, 2015, s. 30.

¹³ Przykład w schemacie procesu innowacyjnego zaproponowanym przez M. Brojak-Trzaskowską, *Determinanty innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie wybranych rodzajów usług*, Wydawnictwo Naukowe USz, Szczecin 2012, s. 67.

podjęcia do tego procesu, które mogłoby być wykorzystywane w praktyce gospodarczej. Pozwoliło to również na określenie problemu badawczego, którym będzie weryfikacja funkcji, jaką pełni zarządzanie ryzykiem w ramach teorii procesów wdrażania innowacyjnych usług na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. Aby skonkretyzować ten problem i podjąć się jego rozwiązania określono dwa częściowe cele artykułu.

Cel I. Weryfikacja istotności zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem w zakresie wdrażania innowacyjnych usług na podstawie częstości ich występowania w literaturze przedmiotu.

Aby zrealizować pierwszy cel badania, przeprowadzono szczegółową analizę dostępnej międzynarodowej literatury przedmiotu pod kątem obecności informacji odnoszących się do jakichkolwiek aktywności związanych z zarządzaniem ryzykiem. Następnie odniesienia te zostały skategoryzowane i przedstawiono szczegółowo kluczowe perspektywy opisywania ryzyka w innowacyjnych przedsięwzięciach usługowych.

Cel II. Utworzenie kompleksowego modelu przedstawiającego proces wdrażania nowych usług z uwzględnieniem działań powiązanych z zarządzaniem ryzykiem.

Gdy analiza przeprowadzona w zakresie pierwszego celu wykaże brak w literaturze kompleksowego modelu przedstawiającego proces wdrażania nowych usług z uwzględnieniem szczegółowych działań powiązanych z zarządzaniem ryzykiem, autorka podejmie próbę zbudowania takiego modelu na podstawie dostępnych ograniczonych informacji teoretycznych.

1.2. Charakterystyka koncepcji New Service Development

Pierwsze sformalizowane teorie w zakresie innowacyjności odnosiły się bezpośrednio do rynku dóbr; w szczególności wyróżnia się koncepcję rozwoju nowych produktów (ang. *New Product Development*, NPD). Do początku lat 80. XX w. rynki dóbr i usług traktowane były homogenicznie i nie rozważano charakterystycznych cech wyróżniających projekty wdrożeniowe nowych usług. Wskazuje się, że pierwsza konferencja poświęcona zagadnieniu rozwoju nowych usług (ang. *New Service Development*, NSD) została zorganizowana przez American Marketing Association w roku 1983. Jedną z pierwszych publikacji zestawiających NSD i NPD jest *New*

Service Development, autorstwa D.W. Cowella z roku 1988¹⁴. Wskazuje na powody rozwoju nowych usług, strategie oraz sposoby ich rozwoju. Na podstawie cech specyficznych dla usług opisuje również problemy charakterystyczne dla tego rynku.

Chociaż wyróżnić można wiele cech wspólnych dla projektów rozwoju nowych produktów i usług, takich jak postawa innowacyjna wsparta dobrze ustrukturyzowanym procesem czy alokacja zasobów wysokiej jakości i zaangażowanie kierownictwa, część badaczy wskazuje jednak na konieczność ich oddzielnego traktowania w pracach badawczych. Przyczyną takiego podejścia są znaczne różnice pomiędzy produktami a usługami, które wpływają również na proces ich wdrażania¹⁵. Rezultatem projektu innowacyjnego dla nowego produktu będzie jego fizyczna postać, natomiast w przypadku usługi ustrukturyzowany proces i sposób jej dostarczenia¹⁶. Wskazuje się również na zestaw znacząco wyróżniających usługi cech, które powinny być brane pod uwagę w procesach zarządzania, w szczególności **niematerialność** i wynikające z niej: **nietrwałość** (wskazująca na trudności z inwentaryzacją i brak możliwości przechowywania, odsprzedaży i zwrotu); **niejednorodność** i **heterogeniczność** (wynikająca z różnic w wykonaniu każdej usługi, które utrudniają standaryzację i kontrolę), a także **nierozdzielność usługi z usługodawcą** oraz **jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji**¹⁷. Cechy te wskazują na dużą różnorodność również w procesie rozwoju nowych usług.

M.V. Tatikonda wraz z zespołem odnoszą się między innymi do trudności w komunikowaniu koncepcji usługi i jej wiernego odtworzenia zgodnego z projektem, konieczność zaangażowania wykonawców usług i samych usługobiorców w procesy tworzenia nowych pomysłów, trudności w uzyskaniu korzyści skali, utrudnione procesy kontroli jakości, które muszą zostać dobrze zaplanowane, a także problematyczność dopasowania popytu i podaży. Ponadto, ze względu na łatwość kopiowania, a również często brak możliwości opatentowania usługi, niezwykle istotne jest szybkie wdrażanie nowych usług, łatwość ich rozprzestrzeniania i stałego ulepszania w celu utrzymania przewagi rynkowej¹⁸. L.J. Menor wyróżnia następujące rodzaje nowych usług¹⁹:

¹⁴ D.W. Cowell, *New Service Development*, „Journal of Marketing Management” 1988, 3/3.

¹⁵ E.J. Nijssen et al., *Exploring product and service innovation similarities and differences*, „International Journal of Research in Marketing” 2006, 23, s. 242.

¹⁶ M.V. Tatikonda, V.A. Zeithaml, *Managing the New Service Development process – Multi-Disciplinary Literature Synthesis and Directions for Future Research*, w: *New Directions in Supply-Chain Management: Technology, Strategy and implementation*, American Management Association, 2002, s. 202.

¹⁷ A. Czubała, *Marketing Usług*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 13.

¹⁸ M.V. Tatikonda, V.A. Zeithaml, *Managing...*, op.cit., s. 202–205.

¹⁹ L.J. Menor et al., *New service development – areas for exploitation and exploration*, „Journal of Operations Management” 2002, 20, s. 138.

- 1) innowacje radykalne, w tym innowacje znaczące (nowe usługi dostarczane na mało zdefiniowane rynki, usługi oparte głównie na nowoczesnych technologiach), start-upy (nowe usługi oferowane na istniejące rynki) oraz nowe usługi dla obsługiwanych obecnie rynków (usługi nowe z perspektywy danego usługodawcy świadczone dla obecnych klientów);
- 2) innowacje przyrostowe (ang. *incremental innovation*), w tym: rozszerzanie linii usługowej (poszerzanie istniejącej oferty o dodatkowe elementy), usprawnianie usług (zmiana cech oferowanej już usługi) oraz zmiana stylu (nieznaczne zmiany mające wpływ na percepcję klientów, ich emocje i postawy wobec oferowanej usługi).

Wymienione wyżej cechy mogą świadczyć o ogólnie podwyższonym poziomie ryzyka dla innowacyjnych przedsięwzięć usługowych. Jak już wspomniano, dla poszczególnych kategorii innowacji poziom powiązanego ryzyka będzie się jednak zmieniał. Dlatego też istotne jest odpowiednie dopasowanie procesów i narzędzi zarządzania ryzykiem do potrzeb danego przedsięwzięcia.

2. Rola ryzyka w innowacji usług – wynik przekrojowej analizy literatury

Żeby zrealizować pierwszy cel artykułu przeprowadzono przekrojową analizę literatury polskiej i zagranicznej, na którą składają się: wyszukiwanie wstępne publikacji na podstawie haseł źródłowych *new service development* oraz *service innovation*; ocena artykułów pod względem istotności dla problematyki zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciach innowacyjnych; pogłębione wyszukiwanie artykułów powiązanych; ostateczna selekcja artykułów podlegających badaniu oraz szczegółowa analiza wyselekcjonowanych publikacji pod kątem zawartości w zakresie ryzyka (w tym: weryfikacja częstości występowania zagadnienia ryzyka w procesie innowacji usług i kategoryzacja roli przypisywanej ryzyku w procesie innowacji usług). Ostatecznie do badania szczegółowego zakwalifikowano 89 publikacji naukowych (w językach angielskim i polskim), stanowiących podsumowanie dotychczas przeprowadzonych badań i dostępnego dorobku naukowego w zakresie wdrażania nowych usług w latach 1988–2016.

Poprzez analizę porównawczą procesów wdrażania nowych usług i roli ryzyka w tym procesie oraz zestawienie modeli procesowych występujących w analizowanych publikacjach, identyfikowano odniesienia do pojęcia **ryzyko** w poszczególnych krokach procesu wraz z jego klasyfikacją. Na tej podstawie następnie utworzono model procesowy wdrażania nowych usług ze szczegółowym uwzględnieniem

zarządzania ryzykiem oraz przedstawiono wnioski, ograniczenia i propozycję kontynuacji badań. Dodatkowo analizowane artykuły uporządkowano pod względem roku publikacji oraz nazwy czasopisma, w którym się ukazały.

Konieczność zarządzania ryzykiem w działalności usługowej jest niepodważalna wszędzie tam, gdzie organizacja poddawana jest silnej ekspozycji na ryzyko, czyli pojawia się prawdopodobieństwo wystąpienia straty, czemu należy zapobiegać²⁰. Zgodnie z obecną interpretacją ryzyka należałoby również dodać prawdopodobieństwo pojawienia się szansy, którą warto wzmacniać, jednak w analizowanej literaturze nie znaleziono bezpośredniego odwołania do ryzyka interpretowanego pozytywnie. Ocenia się, że jedynie 20% innowacji przyjmuje się i jest podtrzymywanych na rynku, co świadczy o naturalnej podatności na ryzyko tego typu przedsięwzięć²¹.

Mimo to zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem nie stanowią popularnych obszarów badawczych w ramach tematyki rozwoju nowych usług. W zderzeniu z powszechną popularyzacją i potwierdzoną istotnością zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciach rozwojowych, temat ten wydaje się być wręcz marginalizowany. Spośród 1052 wyszukanych publikacji naukowych poświęconych wdrażaniu nowych usług, odniesienia do ryzyka znajdujemy jedynie w 45 z nich (4,3%).

Wśród artykułów poddanych analizie różna jest istotność (rozumiana jako częstotliwość odniesienia do zagadnienia) oraz znaczenie (czyli sposób ujęcia zagadnienia) ryzyka dla podejmowanego tematu badania, a także perspektywa jego ukazywania. Jedynie pięć publikacji całościowo poświęcono zagadnieniu ryzyka w procesie wdrażania nowych usług. Wszystkie artykuły odnoszące się do ryzyka skategoryzowano w ramach dziesięciu nierozłącznych obszarów. Najczęściej, bo w 36% przypadków, badacze odnoszą się do ryzyka widzianego z perspektywy badanej organizacji i portfela jej działalności. Drugie w kolejności są kategorie ryzyka ocenianego z perspektywy klienta, a także ryzyko w procesie wdrażania nowych usług (wymieniane odpowiednio w 31 i 27% analizowanych artykułów). Te trzy perspektywy – organizacji, klienta i procesowa – zostaną szczegółowo omówione w kolejnych podrozdziałach.

Poza wymienionymi wyżej kategoriami autorzy badanych artykułów odnoszą się również do ryzyka jako czynnika decyzyjnego, badają skłonność do podejmowania ryzyka wśród przedsiębiorców oraz podejmują próby oceny ogólnego poziomu ryzyka w przedsięwzięciach związanych z wdrażaniem nowych usług. Przedmiotem

²⁰ K.W. Hollman, J.E. Forrest, *Risk Management in a Service Business*, „International Journal of Service Industry Management” 1991, 2/2, s. 49.

²¹ L. Brown, S.P. Osborne, *Risk and Innovation. Towards a framework for risk governance in public services*, „Public Management Review” 2013, 15/2, s. 2.

badan są również źródła zagrożeń i ich kategoryzacja, a także możliwość podziału ryzyka między interesariuszy. W odwróconej perspektywie badacze wskazują również na minimalizację ogólnego ryzyka organizacji, będącą głównym powodem podejmowania działań innowacyjnych. Trzech autorów odniosło się natomiast do badania zdolności innowacyjnej organizacji usługowej do zarządzania ryzykiem. Zestawienie tych kategorii podsumowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Częstość przedstawiania ryzyka w badanych publikacjach według obszarów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy porównawczej literatury źródłowej.

Pierwsze artykuły poświęcone badanej tematyce powstały w 1988 r., natomiast do końca ubiegłego wieku opublikowano jedynie cztery artykuły w tym zakresie. W latach 2000–2009 tematyce tej poświęcono 25 publikacji, a wzrost zainteresowania tym tematem można zauważyć między latami 2005 a 2009. W latach 2010–2015 zainteresowanie to utrzymywało się na porównywalnym poziomie (16 publikacji).

2.1. Ryzyko z perspektywy organizacji/portfela

W badaniach z zakresu rozwoju nowych usług podkreśla się często istotność perspektywy portfela usług, nie zaś realizacji pojedynczych projektów²². Dzieje się tak głównie dlatego, że długoterminowy sukces firmy jest zależny właśnie od takiej całościowej perspektywy, gdzie istotna jest suma wyników wszystkich podejmowanych przedsięwzięć. W takiej sytuacji menedżerowie potrzebują systematycznych

²² I. Alam, *Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions*, „Industrial Marketing Management” 2005, 35, s. 472.

modeli portfelowych, które będą wskazywały możliwe do uzyskania korzyści oraz ryzyko związane z potencjalnymi inicjatywami, a zatem będą wspierały podejmowanie decyzji²³.

Badacze, opisując ryzyko z perspektywy organizacji i jej portfela usług, mają głównie na celu analizę istotności zarządzania ryzykiem jako aktywności wspierającej realizację zaplanowanych przedsięwzięć innowacyjnych. Wskazuje się, że ryzyko, którego obecność jest nieodzowna przy tego typu inicjatywach, należy analizować i ograniczać. Spoglądając na zagadnienie rozwoju nowych usług z perspektywy portfelowej, wskazuje się również, że samym celem wdrażania innowacji może być minimalizacja ryzyka portfela sprzedażowego i jego optymalizacja²⁴. Należy przy tym zbilansować skłonność do podejmowania ryzyka z możliwością osiągnięcia korzyści w krótkim i długim terminie²⁵. W badaniach wskazuje się również na świadomość inwestorów w kwestii generalnego wysokiego poziomu ryzyka związanego zarówno z innowacjami opartymi na interakcjach międzyludzkich, jak i z e-usługami, opartymi na nowych technologiach²⁶. Z perspektywy inwestora kluczowe jest jednak zestawienie ogólnego poziomu ryzyka związanego z innowacyjną usługą z potencjalną wartością, jaką ona wytwarza. Dodatkowo wskazuje się, że dla inicjatyw związanych z wysokim poziomem ryzyka procesy sprzedażowe powinny być projektowane inaczej – w sposób bardziej elastyczny, zgodnie z koncepcją usługi, którą mają realizować²⁷. Większa część autorów nie skupia się jednak na czynniku ryzyka, a jedynie wymienia tenże pośród kompleksowej listy.

Interesującym zagadnieniem z perspektywy całej organizacji jest również zdolność przedsiębiorców do zarządzania ryzykiem oraz ich skłonność do podejmowania ryzyka. Na przykład zdolność zarządzania ryzykiem stanowiła jeden z badanych komponentów potencjału innowacyjnego w małych przedsiębiorstwach w Finlandii, z rozróżnieniem firm usługowych i przedsiębiorstw produkcyjnych²⁸. Również skłonność do podejmowania ryzyka jest wskazywana jako istotny czynnik decyzyjny

²³ A. John, C. Storey, *New service development: a review of the literature and annotated bibliography*, „European Journal of Marketing” 1988, 32/3–4, s. 184–251.

²⁴ D.W. Cowell, *New Service...*, s. 297.

²⁵ C. Dominguez-Pery, B. Ageron, G. Neubert, *A service science framework to enhance value creation in service innovation. An RFID case study*, „International Journal of Production Economics” 2013, 141, s. 442–448.

²⁶ T. Dotzel et al., *Service Innovativeness and Firm Value*, „Journal of Marketing Research” 2013, L, s. 273.

²⁷ F. Ponsignon, P.A. Smart, R.S. Maull, *Service Delivery system design – characteristics and contingencies*, „International Journal of Operations & Production Management” 2011, 31/3, s. 339.

²⁸ H. Forsman, *Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors*, „Research Policy” 2011, 40.

w formalnych modelach wspierających wybór nowych koncepcji usług do realizacji²⁹. Warto dodać, że także w badaniach nad kulturą organizacyjną w przedsiębiorstwach wdrażających nowe usługi wskazuje się skłonność do podejmowania ryzyka jako jeden z istotnych elementów kultury innowacyjnej³⁰. Podzielanie tej skłonności przez wszystkich interesariuszy jest kluczowe dla sukcesu przedsięwzięcia. Uważa się, że postawy innowacyjne członków zespołu, o których świadczy chęć eksperymentowania, uczenia się i właśnie podejmowania ryzyka, powinny być nagradzane³¹. Zdolność do zarządzania ryzykiem stanowi natomiast ważny czynnik determinujący efektywność tych inicjatyw³².

2.2. Ryzyko z perspektywy klienta

Drugą najczęściej wymienianą w analizowanych artykułach kategorią ryzyka w zakresie wdrażania nowych usług jest ryzyko ponoszone przez nabywcę usługi. Przykładem takiego podejścia jest wskazywanie na łączną perspektywę klienta i przedsiębiorcy, która otwiera możliwość podziału ryzyka pomiędzy te dwa podmioty. Warto w tym miejscu podkreślić, że ryzyko klienta w przypadku zakupu nowych usług ocenia się na znacznie wyższe niż w przypadku zakupu produktów, głównie ze względu na cechy usług i brak możliwości ich przetestowania³³. Klient może zakupić jedynie obiecany przyszły efekt wdrożenia usługi³⁴. Płatność z reguły następuje przed możliwością weryfikacji poziomu oraz jakości usługi, a ograniczone są również możliwości uzyskania zwrotu w przypadku niezadowolenia z zakupionej usługi. Dlatego też niektórzy przedsiębiorcy, w szczególności próbujący nawiązać długofalową relację z klientem, przejmują część ryzyka na siebie, zezwalając na dokonywanie płatności po skonsumowaniu dostarczonej usługi³⁵. Jeżeli natomiast przedsiębiorca chce i ma możliwość przeniesienia na klienta zagrożeń występujących w ramach projektu wdrożeniowego nowej usługi, zachodzić to powinno

²⁹ L. Changyong et al., *Evaluation...*, op.cit., s. 3406.

³⁰ S. Liu, *Organizational culture and new service development performance – Insights from knowledge intensive business service*, „International Journal of Innovation Management” 2009, 13/3, s. 374.

³¹ A. Lievens, R.K. Moenaert, *New service teams as information-processing systems: Reducing innovative uncertainty*, „Journal of Service Research” 2000, 3/1, s. 58.

³² S. Liu, *Organizational...*, op.cit., s. 372.

³³ F. Syson, H. Perks, *New service development: A network perspective*, „The Journal of Services Marketing” 2004, 18/4–5, s. 260.

³⁴ M.C. Ottenbacher, R.J. Harrington, *Strategies...*, op.cit., s. 2.

³⁵ T. Baines, *Exploring Service Innovation and the Servitization of the Manufacturing Firm*, „Research-Technology Management” 2015, September – October, s. 9.

równocześnie z podziałem dostarczanych korzyści³⁶. Już na etapie definiowania celów zaangażowania klienta w przedsięwzięcie innowacyjne może on zostać właścicielem wybranych pozycji rejestru ryzyka – zarówno dla ryzyka projektowego, jak i odnoszącego się do późniejszej realizacji nowej usługi.

Autorzy badanych artykułów sugerują ponadto, że dzięki zaangażowaniu konsumenta usługi w proces jej projektowania możliwe będzie ogólne obniżanie poziomu ryzyka, co wpisuje się w koncepcję współprojektowania. Dlatego też podkreśla się istotność rozwijania kompetencji współpracy, która dzięki zdobywaniu nowych informacji pozwala redukować ryzyko związane z przedsięwzięciem³⁷, a także identyfikować nowe rodzaje ryzyka, co dodatkowo wspiera możliwość podejmowania świadomych decyzji o realizacji usługi³⁸.

Niski poziom odczuwanego przez klientów ryzyka jest jednym z wymienianych przez badaczy rynku telekomunikacyjnego popytowych czynników wpływających na sukces nowych usług od strony struktury rynku³⁹. Istotność obniżania ryzyka, jako jedna z cech usługi ważnych dla klientów, tłumaczona jest poprzez ich potrzebę bezpieczeństwa⁴⁰. Autorzy przywoływanego tu badania wskazują, że poprzez działania skierowane na obniżanie ryzyka przedsiębiorstwo wpływa na wzrost wartości usługi dla potencjalnego klienta, spełniając jego potrzeby i dążąc do zapewnienia jego satysfakcji⁴¹.

2.3. Ryzyko z perspektywy procesu wdrażania nowych usług

W literaturze przedmiotu szeroko omawia się modele rozwoju nowych usług, w szczególności opisujące proces wdrażania tego typu przedsięwzięć. Ich rola jest podobna jak w przypadku modeli procesowych zarządzania projektami – ich wykorzystanie pozwala na uzyskanie większej przewidywalności efektów oraz obniża ryzyko związane z budżetowaniem i planowaniem czasu realizacji⁴². Potwierdza się

³⁶ J. Kuusisto et al., *Service development tools in action*, „Industrial Management” 2013, 33/3–4, s. 355–360.

³⁷ A. Ordanini et al., *Service innovation in the service-dominant logic. In search of a framework*, American Marketing Association Winter Educators' Conference Proceedings, 20, 2009, s. 142.

³⁸ I. Alam, *Removing...*, op.cit., s. 473.

³⁹ J. Iden, L.B. Methlie, *The drivers of services on next-generation networks*, „Telematics and Informatics” 2011, 29, s. 142.

⁴⁰ Ibidem, s. 149.

⁴¹ Ibidem, s. 141.

⁴² D. Jin, K.-H. Chai, K.-C. Tan, *New service development maturity model*, „Managing Service Quality” 2014, 24/1, s. 93.

istotność zastosowania modeli formalnych dla osiągnięcia sukcesu przedsięwzięcia innowacyjnego, koniecznie jednak w połączeniu z innymi czynnikami, takim jak dobrze zdefiniowana strategia, rozpoznanie rynku czy dobrze dobrane systemy informatyczne⁴³.

Zestawienie wszystkich odniesień do zarządzania ryzykiem w ramach procesu wdrażania usług innowacyjnych zidentyfikowanych w analizowanej literaturze zaprezentowano w tabeli 1. W pierwszej kolumnie odwołano się do faz makro według M.V. Tatikonda. W następnych dwóch kolumnach wskazano szczegółowe fazy zgodne z kompleksowym modelem procesowym wdrażania nowych usług S.P. Johnsona. W kolejnych trzech kolumnach przywołano modele procesowe, które w jakikolwiek sposób odnosiły się do aktywności związanych z zarządzaniem ryzykiem (oznaczono szarym tłem).

Pierwszy z nich to model wykorzystywany przez J. Bowersa oraz J.G. Vargasa-Hernándeza w niezależnych badaniach. Jako pierwsza powstała propozycja J. Bowersa oraz A. Khorakiana, którą pozytywnie zweryfikowano w sektorze produkcji czterech firm w Iranie i jednej firmy brytyjskiej⁴⁴. Model ten został następnie zmodyfikowany pod kątem organizacji usługowej przez J.G. Vargasa-Hernándeza wraz z zespołem; odnosi się do tych samych faz w obydwu procesach i zbliżonych punktów decyzyjnych⁴⁵. Wskazują oni na konieczność zarządzania ryzykiem, które wspiera osiągnięcie sukcesów i wspomaga realizację innowacji, jednocześnie zwracając uwagę na możliwość zniechęcenia do niezbędnych postaw innowacyjnych przez niedopasowane metody zarządzania ryzykiem, które ograniczają kreatywność. W modelu zestawiono pięć faz procesu innowacyjnego (kreatywność, selekcja, inkubacja, implementacja, uczenie się) oraz cztery fazy procesu zarządzania ryzykiem (identyfikacja, analiza, działanie, monitorowanie i kontrola). Wyniki uzyskane w poszczególnych krokach zarządzania ryzykiem pozwalają na podjęcie decyzji o przejściu do następnego kroku w procesie rozwoju innowacji.

⁴³ L.J. Menor, A.V. Roth, *New Service Development Competence and Performance – An Empirical Investigation in Retail Banking*, „Production and Operations Management” 2008, 17/3, s. 274–279.

⁴⁴ J. Bowers, A. Khorakian, *Integrating risk management in the innovation project*, „European Journal of Innovation Management” 2014, 17/1, s. 25–26.

⁴⁵ J.G. Vargas-Hernández et al., *Risk...*, op.cit., s. 237 oraz VI-6.

Tabela 1. Zestawienie modeli procesowych wdrażania nowych usług z uwzględnieniem ryzyka

Faza	Model referencyjny: S.P. Johnson*		J. Bowers** J.G. Vargas- -Hernández***	L. Song****	I. Alam*****
Faza 1 – Generowanie pomysłów i ich analiza	projektowanie	formułowanie strategii	X	x	budowanie strategii
		generowanie pomysłów i ich przegląd	kreatywność	generowanie i przesiewanie pomysłów	generowanie pomysłów analiza pomysłów
		rozwój koncepcji i ich testowanie	X	X	rozwój koncepcji
	analiza	analiza biznesowa	selekcja	analiza możliwości biznesowych i rynkowych	analiza biznesowa
		autoryzacja projektu wdrożeniowego	X	x	x
Faza 2 – Projektowanie nowej usługi	rozwój	formowanie wielofunkcyjnego zespołu ⁴⁶	X	x	x
		projektowanie usługi i jej testowanie	inkubacja	projektowa- nie usługi	rozwój usługi
		rozwój systemu i procesu usługowego oraz jego testowanie	X		
		projektowanie i testowanie systemu marketingowego	X		
		szkolenie personelu	X	x	x
		testowanie usługi i wdrożenie pilotażowe	X	testowanie usługi	testowanie
		testowanie marketingowe	X	x	x

⁴⁶ Dodatkowy krok dodany na podstawie procesu z I. Alam, C. Perry, *A customer-oriented new service development process*, „The Journal of Services Marketing” 2002, 16/6, s. 521.

cd. tab. 1

Faza	Model referencyjny: S.P. Johnson*		J. Bowers** J.G. Vargas- -Hernández***	L. Song****	I. Alam*****
Faza 3 – Wdrożenie nowej usługi	wdrożenie	komercjalizacja	implementacja	wprowadzenie usługi na rynek	komercjali- zacja
		analiza postwdrożeniowa	uczenie się	x	x

* S.P. Johnson, L.J. Menor, A.V. Roth, R.B. Chase, *A critical evaluation of the new service development process*, w: *New Service Development*, eds. J. Fitzsimmons, M. Fitzsimmons, Sage, Thousand Oaks, CA 2000, s. 18.

** J. Bowers, A. Khorakian, *Integrating risk management in the innovation project*, „European Journal of Innovation Management” 2014, 17/1, s. 28.

*** J.G. Vargas-Hernández et al., *Risk or Innovation. Which One Is Far more Preferable in Innovation Projects?*, „International Journal of Marketing Studies” 2010, 2/1, s. 244.

**** L. Song, M. Song, A. Di Benedetto, *A Staged Service Innovation Model*, „Decision Sciences” 2009, 40/3, s. 577.

***** I. Alam, *Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions*, „Industrial Marketing Management” 2005, 35, s. 469

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych modeli.

Poza tymi ujęciami całościowymi, dwóch autorów podjęło próby umiejscowienia poszczególnych aktywności związanych z zarządzaniem ryzykiem w ramach wybranych faz modelu procesowego wdrażania nowych usług. Kolejno został zaprezentowany model procesowy NSD zaproponowany przez L. Song z zespołem, wskazujący bezpośrednio na potrzebę przeprowadzenia analizy ryzyka dla koncepcji nowej usługi na etapie generowania i przesiewania pomysłów⁴⁷, a pośrednio również na etapie analizy możliwości biznesowych i rynkowych⁴⁸. Drugim przykładem jest model I. Alama, wskazujący na istotność angażowania klientów do identyfikacji i oceny zagrożeń przed podejmowaniem decyzji, co niebezpośrednio świadczy o konieczności podejmowania tych aktywności na etapach analizowania pomysłów i rozwoju koncepcji⁴⁹.

Warto odnotować również model K. W. Hollmana i J.E. Forresta z 1991 r., który odnosi się do organizacji usługowych jako całości, w oderwaniu od procesu wdrażania usług innowacyjnych⁵⁰. Proponowany jest proces zarządzania ryzykiem składający się z pięciu kroków:

⁴⁷ L. Song, M. Song, A. Di Benedetto, *A Staged Service Innovation Model*, „Decision Sciences” 2009, 40/3, s. 596.

⁴⁸ Ibidem, s. 574.

⁴⁹ I. Alam, *Removing...*, op.cit., s. 473.

⁵⁰ K.W. Hollman, Forrest J.E., *Risk...*, op.cit., s. 51–64.

- 1) odkrywanie ekspozycji na stratę poprzez wykorzystanie list kontrolnych, rewizje dokumentacji i procesu dostarczania usługi lub analizy rynkowe;
- 2) ewaluacja ekspozycji na stratę i wskazanie priorytetowych zagrożeń poprzez określenie częstości ekspozycji, siły wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia;
- 3) wybór technik, czyli określenie reakcji na ryzyko spośród proponowanych scenariuszy (unikanie, redukcja częstotliwości wystąpienia, redukcja siły wpływu, transfer, ubezpieczenie, akceptacja);
- 4) wdrożenie strategii zarządzania ryzykiem;
- 5) monitorowanie realizacji strategii zarządzania ryzykiem.

Takie podejście ma na celu zapobieganie stratom finansowym oraz wspiera utrzymanie ciągłości w świadczeniu usług.

2.4. Propozycja autorskiego modelu wdrażania nowych usług z kompleksowym uwzględnieniem ryzyka

Dokonany przegląd literatury wskazuje na istotność analizy czynników ryzyka przy planowaniu wdrożenia nowych usług⁵¹, wydaje się jednak, że nie poświęcono temu zagadnieniu wystarczająco dużo uwagi. Brakuje w szczególności całościowego oraz kompleksowego modelu przedstawiającego pełny obraz procesu zarządzania ryzykiem w zestawieniu z procesem wdrażania innowacyjnych usług. Nadrzędnym celem niniejszego opracowania było dokonanie prezentacji kompleksowego połączenia modelu procesowego zarządzania ryzykiem z modelem procesowym wdrażania nowych usług, wynikającego z analizy literatury przedmiotu tych dwóch dyscyplin zarządzania. Odwołując się do ogólnie przyjętych w teorii i wykorzystywanych w praktyce modeli cząstkowych, za podstawę modelu od strony procesu wdrażania nowych usług posłuży autorce referencyjny model S.P. Johnsona przywołany w tabeli 1⁵² i uzupełniony o dodatkowe kroki występujące w modelu I. Alama oraz o zaproponowaną przez niego szczegółową dekompozycję⁵³. Takie połączenie przedstawia najbardziej kompletny obraz procesu spośród analizowanych modeli, co pozwoli na dokonanie kompleksowej analizy wszystkich możliwych kroków. Z drugiej strony, autorka odwoła się do modelu procesowego

⁵¹ B. Bygstad, G. Lanestedt, *ICT based service innovation – A challenge for project management*, „International Journal of Project Management” 2009, 27, s. 237.

⁵² S.P. Johnson et al., *A critical evaluation of the new service development process*, w: *New Service Development*, eds. J. Fitzsimmons, M. Fitzsimmons, Sage, Thousand Oaks, CA 2000, s. 18.

⁵³ I. Alam, *Service...*, op.cit., s. 243.

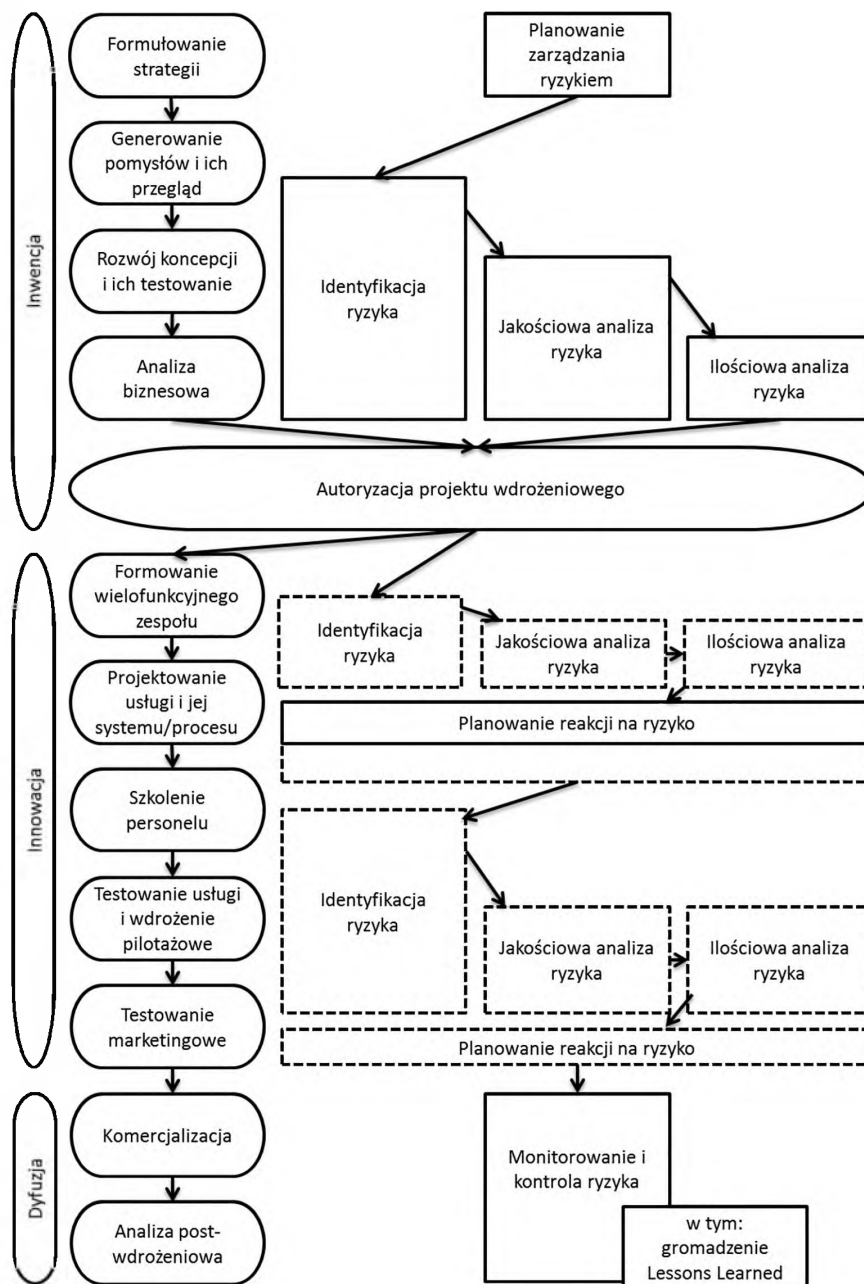
zarządzania ryzykiem proponowanego w ramach metodyki zarządzania projektami PMI PMBoK⁵⁴, który został szczegółowo zdekomponowany przez R. Mulcahy'ego na 44 kroki podejmowane w ramach 5 faz zarządzania ryzykiem oraz na dodatkowe 8 kroków powtarzanych w ramach monitorowania i kontroli ryzyka⁵⁴. Propozycję wzbogacono również o kluczowe aktywności wymieniane we wcześniej przywołanym modelu K.W. Hollmana i J.E. Forresta, a także w innych pojedynczych rekomendacjach wynikających z analizy literatury przedmiotu. Dopasowania poszczególnych faz modelu dokonano na podstawie szczytkowych propozycji aktywności związanych z zarządzaniem ryzykiem w analizowanych artykułach z zakresu wdrażania nowych usług.

Autorską propozycję takiego zestawienia przedstawiono na rysunku 2. Kształtem owalnym oznaczono etapy procesu wdrażania nowych usług, które przebiegają liniowo zgodnie z połączonymi modelami S.P. Johnsona i I. Alama. Kształtem prostokątnym oznaczono natomiast etapy procesu zarządzania ryzykiem, zgodnie z metodyką PMI PMBoK[®]. Przebiegają one głównie liniowo, jednak dla niektórych kroków dopuszcza się iteracyjność występowania, co oznaczono linią przerywaną. Argumentację objaśniającą proponowane zestawienie kroków tych dwóch procesów szczegółowo przedstawiono w kolejnych trzech podrozdziałach. Jak wynika z obserwacji praktyki, każda kolejna faza procesu innowacyjnego wdrażania usługi jest związana z większym kosztem i z większym ryzykiem. Dopuszczalna jest przy tym elastyczność w egzekwowaniu poszczególnych faz, jednak przy założeniu, że wszystkie istotne rodzaje i typy ryzyka zostaną uwzględnione⁵⁵. Dlatego też dla każdego rodzaju przedsięwzięcia model ten może być modyfikowany, a poszczególne fazy lub kroki dostosowywane lub pomijane.

⁵⁴ R. Mulcahy, *Risk Management*, RMC Publications, USA 2010.

⁵⁵ H.L. Melton, *A framework for effective customer and frontline employee involvement*, dysertacja doktorska, Florida State University, College of Business, 2007, s. 5–6.

Rysunek 2. Zestawienie procesów wdrażania nowych usług (owale) i zarządzania ryzykiem (prostokąty)



Źródło: opracowanie własne.

Faza 1. Inwencja – powstawanie pomysłu

Formułowanie strategii. Dla tego etapu procesu wdrażania nowych usług w literaturze przedmiotu nie znaleziono bezpośredniego odwołania do aktywności związanych z zarządzaniem ryzykiem. Poza wizualizacją kierunku działania i misji organizacji na tym etapie definiuje się również cele organizacyjne. Wydaje się zasadne, aby przedsiębiorcy w ramach tych działań podjęli również próbę określenia strategii dotyczącej zarządzania ryzykiem dla przedsięwzięć innowacyjnych. Dlatego w proponowanym modelu odniesiono się do „planowania zarządzania ryzykiem”, szczególnie mając na uwadze dobór metodyki i procedur, a także określenie progów tolerancji ryzyka. Będzie to miało wpływ na podejmowane później działania w zakresie zarządzania ryzykiem, ale także dopuszczania projektów do realizacji.

Generowanie pomysłów i ich przegląd. Badacze wykazują konieczność dokonywania analizy ryzyka już na tym wczesnym etapie, czego dowodzą między innymi L. Song (wymieniając analizę ryzyka obok analizy pomysłów pod kątem kosztów i czasu wdrożenia⁵⁶), I. Alam (proponując zaangażowanie klientów do identyfikacji i oceny zagrożeń⁵⁷) oraz S. Panesar (wskazując na istotność mapowania kosztów, ryzyka i możliwości organizacji⁵⁸). Nie tłumaczy się jednak dokładnie, w jaki sposób i w którym z kroków szczegółowych ta analiza ryzyka powinna przebiegać. Próbując umiejscowić identyfikację ryzyka w procesie, należy pamiętać, że zaangażowanie interesariuszy w ten proces na zbyt wczesnym etapie może doprowadzić do ograniczenia ich kreatywności. Dlatego sugeruje się, aby rozpocząć działania w kierunku identyfikacji ryzyka dopiero w momencie przesiewania pomysłów, a nie w czasie ich generowania. Na aktywności te mogą składać się: tworzenie rejestru potencjalnych szans i zagrożeń związanych z poszczególnymi pomysłami oraz wskazanie brakujących informacji, które będą potrzebne podczas szczegółowej analizy tych zagrożeń.

Rozwój koncepcji i ich testowanie. Konceptualizacja jest etapem, na którym dokonuje się bardziej szczegółowego opisu planu realizacji nowej usługi oraz wyjaśnienia jej znaczenia biznesowego. O istotności podejmowania aktywności związanych z zarządzaniem ryzykiem na tym etapie dowodzą L. Hakyeon oraz L. Changyong (wskazują ryzyko jako jedną z podkategorii oceny wykonalności koncepcji usług⁵⁹),

⁵⁶ L. Song, M. Song, A. Di Benedetto, *A Staged...*, op.cit., s. 573–579.

⁵⁷ I. Alam I., *Removing...*, op.cit., s. 473.

⁵⁸ S.S. Panesar, T. Marqueset, *Development of a framework for industrial service innovation management and coordination*, „Journal of Quality in Maintenance Engineering” 2008, 14/2, s. 186–188.

⁵⁹ L. Hakyeon, K. Chulhyun, P. Yongtae, *Evaluation and management of new service concepts: An ANP-based portfolio approach*, „Computers & Industrial Engineering” 2010, 58, s. 536–539; L. Changyong et al., *Evaluation...*, op.cit., s. 3410.

M. Sawhney (proponuje kategoryzację zagrożeń w ramach Matrycy Mitygowania Ryzyka w Usługach⁶⁰), a także ponownie I. Alam (proponuje zaangażowanie klientów do identyfikacji i oceny zagrożeń również na tym etapie⁶¹). Podjęcie dogłębnej analizy koncepcji nowej usługi stanowić może źródło identyfikacji nowych rodzajów ryzyka, dlatego też proponuje się, aby krok ten był kontynuowany. W tym momencie można również rozpocząć wstępną jakościową analizę ryzyka, wydaje się bowiem, że dostępne będą już informacje konieczne do uwiarygodnienia takiej analizy, w szczególności pozwalające określić prawdopodobieństwo materializacji ryzyka i siły jego wpływu na powodzenie przedsięwzięcia.

Analiza biznesowa. Na krok ten składa się weryfikacja rynku i konkurencji, a także ocena finansowa przedsięwzięcia. Bezpośrednie odwołanie do istotności przeprowadzenia analizy ryzyka na tym etapie, wraz z określeniem potencjału całej inicjatywy, znajdujemy w badaniach L. Song⁶², a także wstępnie w modelu J. Bowersa⁶³. Analizy rynkowe mogą stanowić źródło informacji o nowych rodzajach i typach ryzyka, dlatego również na tym etapie warto pogłębiać procesy ich identyfikacji. Ponadto przeprowadzone w tym kroku analizy biznesowe dostarczają również nowych danych, które mogą pomóc w weryfikacji przeprowadzonej wcześniej jakościowej analizy ryzyka i uporządkowaniu zagrożeń w ramach rankingu. Ocena projektów pod kątem finansowym stanowi natomiast podstawę ilościowej analizy ryzyka, a jej wyniki można wykorzystać do aktualizacji rankingu rodzajów i typów ryzyka oraz do określenia całkowitej wartości ich wpływu na powodzenie przedsięwzięcia.

Autoryzacja projektu wdrożeniowego. To kluczowy punkt decyzyjny, świadczący o uzyskaniu zgody na wykorzystanie zasobów organizacji do przygotowania usługi do komercjalizacji. Jednym z kryteriów decyzyjnych w tym kroku powinny być wyniki przeprowadzonych wcześniej analiz ryzyka, a w szczególności ocena całkowitej siły wpływu zidentyfikowanych zagrożeń na sukces planowanego wdrożenia.

Faza 2. Innowacja – urzeczywistnianie pomysłu

Formowanie wielofunkcyjnego zespołu. Fazę innowacji rozpoczyna się poprzez formowanie zespołu, skomponowanego z przedstawicieli różnych departamentów

⁶⁰ M. Sawhney et al., *Creating Growth with Services*, „MIT Sloan Management Review” 2004, 45/2, s. 40–42.

⁶¹ I. Alam I., *Removing...*, op.cit., s. 473.

⁶² L. Song, M. Song, A. Di Benedetto, *A Staged...*, op.cit., s. 573–579.

⁶³ J. Bowers, A. Khorakian, *Integrating...*, op.cit., s. 28.

i posiadających odpowiednie doświadczenie. Chociaż brakuje w literaturze bezpośrednich odniesień do zarządzania ryzykiem, w tym kroku, jak wspomniano wcześniej, wielu badaczy podkreślało funkcję, jaką pełni angażowanie odpowiednich interesariuszy do analizy ryzyka. Członkowie nowego zespołu mogą identyfikować nowe zagrożenia, które również podlegać powinny analizie jakościowej oraz ilościowej i prowadzić do jej aktualizacji.

Projektowanie usługi i jej systemu/procesu. To jeden z kluczowych etapów fazy innowacji, który polega na przygotowaniu szczegółowej specyfikacji oraz ramowego planu dostarczania usługi, przy planowaniu również odpowiednich działań marketingowych. Jedynie w modelu proponowanym przez J. Bowersa, a także J.G. Vargasa-Hernándeza, wspomina się możliwość testowania metod reakcji na ryzyko w czasie inkubacji⁶⁴. Gdy przyjmujemy, że ten krok procesu wdrożeniowego stanowi ponowne pogłębienie analizy usługi, wówczas można spodziewać się, że odkryte mogą zostać kolejne zagrożenia lub że zdobędziemy informacje pozwalające uwiarygodnić przeprowadzone dotychczas jakościowe i ilościowe analizy ryzyka. Dlatego też proponuje się przeprowadzenie kolejnej iteracji tych trzech kroków procesu zarządzania ryzykiem. Dodatkowo, idąc za sugestią J. Bowersa i J.G. Vargasa-Hernándeza, jest to również pierwszy dobry moment na planowanie reakcji na ryzyko. Mamy na tym etapie bardzo szczegółowy rejestr rodzajów ryzyka wraz z ich rankingiem. Dla zagrożeń o najwyższym prawdopodobieństwie lub sile wpływu warto więc określić plany reakcji, które powinny być nieodłącznym elementem planu wdrożenia usługi. O ile to możliwe, warto już w tym momencie zrealizować aktywności związane z mitygacją, unikaniem i transferem zagrożeń.

Szkolenie personelu. Dla szkolenia pracowników dostarczających usługę i przygotowania ich do spotkania z klientami brakuje bezpośrednich odniesień do zarządzania ryzykiem. Założyć jednak można, że personel również może dostrzegać nowe rodzaje i typy ryzyka, niewidoczne wcześniej dla zespołu wdrożeniowego, a także sam może być ich źródłem. Dlatego i w tym momencie można wykonać ponowną iterację procesu identyfikacji ryzyka. Ponadto, jeżeli któraś z wcześniej opracowanych strategii reakcji na ryzyko miała związek ze szkoleniem personelu, należy ją zrealizować.

Testowanie usługi i wdrożenie pilotażowe oraz Testowanie marketingowe. Jest to krok wykonywany przed ostateczną komercjalizacją usługi. T. Meiren wskazuje, że takie działania zmniejszają ogólny poziom ryzyka porażki komercjalizacji⁶⁵.

⁶⁴ J.G. Vargas-Hernández et al., *Risk...*, op.cit., s. 238; J. Bowers, A. Khorakian, *Integrating...*, op.cit., s. 28.

⁶⁵ T. Meiren, T. Burger, *Testing of service concept*, „The Service Industries Journal” 2010, 30/4, s. 630.

H.L. Melton proponuje natomiast angażowanie do testowania personelu pracującego bezpośrednio z klientem w celu minimalizacji ryzyka w czasie realizacji usługi⁶⁶. Brak jednak w literaturze przedmiotu opisującej ten etap bezpośrednich sugestii, co do roli zarządzania ryzykiem. Wydaje się jednak, że przeprowadzona wcześniej kompletna już analiza ryzyka może również zostać poddana testowaniu, a jeżeli wymagają tego wyniki testów, również aktualizacji. Dlatego też wskazuje się na możliwość przeprowadzenia kolejnej iteracji poszczególnych kroków identyfikacji i analizy, a w szczególności aktualizacji rejestru ryzyka o nowe informacje. Na tym etapie całościowe ryzyko przedsięwzięcia powinno być jak najbardziej zminimalizowane, dlatego też wszystkie działania korekcyjne zaplanowane w ramach reakcji na ryzyko powinny zostać wdrożone, w szczególności mitygacja, unikanie i transfer. Powinny ponadto zostać opracowane wszystkie plany działania w przypadku materializacji ryzyka, dla którego obrano strategię aktywnej akceptacji, a także plany awaryjne.

Faza 3. Dyfuzja – wdrożenie nowej usługi

Komercjalizacja. Kluczowy etap fazy dyfuzji, polegający na kompletnym wdrożeniu rynkowym wraz z kampanią promocyjną, zbieraniem informacji zwrotnej i modyfikacjami zgodnymi z warunkami rynkowymi. Również dla tego etapu brakuje bezpośrednich odniesień do procesu zarządzania ryzykiem poza modelami Bowersa i Vargasa-Hernándeza. Jest to okres, kiedy monitoruje się i kontroluje ryzyko, obserwując otoczenie pod kątem obecności wyzwalaczy i możliwości materializacji ryzyka. W miarę konieczności realizuje się plany reakcji, a także plany awaryjne i zapasowe. Zarządza się również rezerwami, przeprowadza audyty i podejmuje działania korekcyjne, jeżeli wymaga tego sytuacja.

Analiza postwdrożeńowa. Ostatni etap procesu wdrażania innowacyjnych usług. Ponownie jedynym odniesieniem do zarządzania ryzykiem na tym etapie jest model J.G. Vargasa-Hernándeza, wskazujący na konieczność dokumentowania wniosków, mogących wspierać kolejne projekty innowacyjne⁶⁷. Stanowi bardzo dobry moment na podsumowanie wszystkich przeprowadzonych aktywności związanych z zarządzaniem ryzykiem w ramach wdrożenia poprzez zgromadzenie i archiwizację *Lessons Learned*.

⁶⁶ H.L. Melton, *A framework...*, op.cit., s. 19.

⁶⁷ J.G. Vargas-Hernández et al., *Risk...*, op.cit., s. 238.

3. Podsumowanie

Innowacyjność w zakresie usług stanowi bardzo interesujący obszar badawczy, głównie ze względu na rosnące znaczenie działalności usługowej oraz ciągłą konieczność rozwijania oferty tak, aby przedsiębiorstwa mogły polepszać lub utrzymać swoją pozycję rynkową. Wyróżniają się tutaj usługi oparte na nowych technologiach, jednak ze względu na dużą konkurencję istotne są również wszelkie próby ulepszania procesu usługowego nawet dla istniejącej już oferty.

Podstawowym problemem badawczym podjętym w niniejszym opracowaniu był przekrojowy przegląd literatury anglojęzycznej z zakresu wdrażania nowych usług pod kątem istotności zarządzania ryzykiem w ramach tego rodzaju przedsięwzięć. Badania wykazały, że spośród 1052 weryfikowanych hasłowo artykułów jedynie 4,3% odnosiło się w jakimkolwiek stopniu do zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem. Taki wynik ocenia się jako zaskakująco niski, biorąc pod uwagę, że wielu badaczy określa ogólny poziom ryzyka w przedsięwzięciach związanych z wdrażaniem nowych, a szczególnie innowacyjnych usług, jako wysoki. Sugerować by to mogło większe zainteresowanie tym zagadnieniem i chęć szczegółowego jego zgłębiania na kanwie teoretycznej oraz budowania propozycji modeli zarządzania ryzykiem, które mogłyby zostać wykorzystane w praktyce gospodarczej (zastosowanie aplikacyjne).

Następnie na podstawie 45 publikacji pozytywnie zweryfikowanych w badaniu, podsumowano najczęstsze perspektywy, z jakich opisywano w nich pojęcie ryzyka w procesach wdrażania nowych usług. Szczegółowa analiza tych pozycji wskazała, że najbardziej popularne są odniesienia do ryzyka na poziomie całej organizacji i jej portfela usług oraz sukcesu w długim terminie (16 publikacji). Wskazuje się wtedy zazwyczaj na ogólną konieczność obniżania ryzyka dla przedsiębiorstwa, nie odnosi się natomiast do szczególnych narzędzi, które mogłyby zostać w tym celu wykorzystane. Zwraca się dodatkowo uwagę na istotność postaw i umiejętności pracowników organizacji, w szczególności odpowiednio skłonności i zdolności do zarządzania ryzykiem.

Drugim w kolejności podejmowanym podejściem było analizowanie ryzyka z uwzględnieniem perspektywy klienta (14 publikacji). Badacze dostrzegali, że dużą część ryzyka w przypadku wdrażania nowych usług ponoszą właśnie przyszli odbiorcy usług, którzy nie mogą być pewni ich jakości przy ograniczonych możliwościach zwrotu. Dlatego też przedsiębiorcy podejmują działania związane z zaangażowaniem klienta w procesy wdrażania usługi, w celu ograniczania poziomu takiego ryzyka, lub działania związane z podziałem ryzyka. Przyjmowanie takich strategii może zwiększać wartość usługi dla potencjalnych klientów.

Trzecią najczęściej wskazywaną perspektywą było odwoływanie się do zarządzania ryzykiem w ramach modeli procesowych wdrażania nowych usług (12 publikacji). Szczegółowa analiza publikacji wykazała, że odwołania te zazwyczaj dotyczą jedynie pojedynczych narzędzi, które można wykorzystać w danej fazie procesu. W niektórych z nich było to jedynie wskazanie na ogólną konieczność dokonania analizy ryzyka, jednak bez wskazania właściwych dla niej metod. Dla wielu faz nie znaleziono żadnych odniesień do zarządzania ryzykiem. Tylko w jednej publikacji został zaproponowany model łączący proces wdrażania nowych usług i model procesowy zarządzania ryzykiem, jednak opierający się na ramowych modelach bazowych i niewskazujący na szczegółowe techniki, które można wykorzystać w poszczególnych krokach.

Takie wyniki przekrojowej analizy literatury, które wykazały brak szczegółowego pokrycia zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem, w szczególności pod kątem procesowym, zainspirowały autorkę do podjęcia próby utworzenia kompleksowego oraz uniwersalnego modelu łączącego dwa procesy: wdrażania nowych usług oraz zarządzania ryzykiem. Taki model wraz z objaśnieniem stanowi część drugą niniejszego artykułu. Dla obydwu procesów odniesiono się do szczegółowych modeli bazowych, które całościowo pokrywają wszystkie możliwe ich kroki. W szczególności dla procesu wdrażania nowych usług w pierwszej kolejności zestawiono kilka kluczowych modeli, do których odnoszono się w literaturze przedmiotu i wskazano bezpośrednio odwołania do zarządzania ryzykiem w poszczególnych ich etapach.

Następnie, na podstawie połączenia rekomendacji z przeprowadzonej w części pierwszej analizy literatury przedmiotu, dokonano syntezy dwóch modeli bazowych (modelu procesowego wdrażania nowych usług oraz modelu zarządzania ryzykiem) i objaśnienia dla zastosowania poszczególnych działań związanych z zarządzaniem ryzykiem w ramach procesu wdrażania innowacyjnych usług. Dla kroków procesu, w przypadku których w literaturze przedmiotu brakowało rekomendacji dotyczących zarządzania ryzykiem, podjęto próbę uzupełniania modelu o typowe działania zgodne z dobrymi praktykami w tym zakresie. Po dodatkowej weryfikacji i dokonaniu adaptacji zgodnej z jej wnioskami, taki model mógłby być przydatną instrukcją dla przedsiębiorców działających na polu innowacji usług, a poprzez zwiększenie świadomości poziomu ryzyka podejmowanego przedsięwzięcia przyczynić się do uwiarygodnienia procesów decyzyjnych, a także prowadzić do podnoszenia prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu.

Jak zwykle warto również zwrócić uwagę na towarzyszące badaniu ograniczenia. Przy realizacji celu pierwszego, odnoszącego się do przeglądu literatury, założyć można, że przy wyszukiwaniu literatury na podstawie haseł źródłowych oraz referencji, możliwe było niecelowe pominięcie artykułów, które potencjalnie

odpowiadałyby kryteriom badania. Wyszukiwanie było ponadto przeprowadzone tylko dla literatury anglojęzycznej, co również stanowi ograniczenie pola badawczego. W części drugiej najistotniejszym ograniczeniem było odniesienie propozycji modelu jedynie do teorii i dobrych praktyk w badanym zakresie, jednak model ten nie został jeszcze zweryfikowany w praktyce gospodarczej.

Jako kontynuację podjętych w niniejszym artykule rozważań proponuje się przede wszystkim weryfikację modelu zestawiającego procesy wdrażania nowych usług i zarządzania ryzykiem, za pomocą studium przypadku lub badań ankietowych w wybranych innowacyjnych branżach usługowych. Badania takie mogą doprowadzić do modyfikacji lub rozszerzenia modelu o nowe rekomendacje aktywności, które warto podejmować w celu podniesienia prawdopodobieństwa sukcesu podejmowanego przedsięwzięcia. Dodatkowo można również rozszerzyć proponowany model o propozycję narzędzi i technik, które mogłyby być stosowane w poszczególnych krokach procesu.

Bibliografia

1. Alam I., *Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions*, „Industrial Marketing Management” 2005, 35.
2. Alam I., *Service innovation strategy and process – a cross-national comparative analysis*, „International Marketing Review” 2006, 23/3.
3. Alam I., Perry C., *A customer-oriented new service development process*, „The Journal of Services Marketing” 2002, 16/6.
4. Baines T., *Exploring Service Innovation and the Servitization of the Manufacturing Firm*, „Research-Technology Management” 2015, September–October.
5. Bojewska B., *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
6. Bowers J., Khorakian A., *Integrating risk management in the innovation project*, „European Journal of Innovation Management” 2014, 17/1.
7. Brojak-Trzaskowska M., *Determinanty innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie wybranych rodzajów usług*, Wydawnictwo Naukowe USz, Szczecin 2012.
8. Brown L., Osborne S.P., *Risk and Innovation. Towards a framework for risk governance in public services*, „Public Management Review” 2013, 15/2.
9. Bygstad B., Lanestedt G., *ICT based service innovation – A challenge for project management*, „International Journal of Project Management” 2009, 27.

10. Changyong L. et al., *Evaluation of new service concepts using rough set theory and group analytic hierarchy process*, „Expert Systems with Applications” 2012, 39.
11. Cowell D.W., *New Service Development*, „Journal of Marketing Management” 1988, 3/3.
12. Czubała A., *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
13. Dąbrowska A., *Rozwój rynku usług w Polsce – uwarunkowania i perspektywy*, Monografie i opracowania 548, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
14. Dominguez-Pery C., Ageron B., Neubert G., *A service science framework to enhance value creation in service innovation. An RFID case study*, „International Journal of Production Economics” 2013, 141.
15. Dotzel T. et al., *Service Innovativeness and Firm Value*, „Journal of Marketing Research” 2013, L.
16. Forsman H., *Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors*, „Research Policy” 2011, 40.
17. GUS, *Działalność innowacyjna w Polsce*, Informacja sygnalna, Warszawa 2014.
18. GUS, *Warunki powstawania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009–2013*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2015.
19. Hakyeon L., Chulhyun K., Yongtae P., *Evaluation and management of new service concepts: An ANP-based portfolio approach*, „Computers & Industrial Engineering” 2010, 58.
20. Hollman K.W., Forrest J.E., *Risk Management in a Service Business*, „International Journal of Service Industry Management” 1991, 2/2.
21. Iden J., Methlie L.B., *The drivers of services on next-generation networks*, „Telematics and Informatics” 2011, 29.
22. Jin D., Chai K.-H., Tan K.-C., *New service development maturity model*, „Managing Service Quality” 2014, 24/1.
23. John A., Storey C., *New service development: a review of the literature and annotated bibliography*, „European Journal of Marketing” 1988, 32/3–4.
24. Johnson S.P., Menor L.J., Roth A.V., Chase R.B., *A critical evaluation of the new service development process*, w: *New Service Development*, eds. J. Fitzsimmons, M. Fitzsimmons, Sage, Thousand Oaks, CA, 2000.
25. Kuusisto J. et al., *Service development tools in action*, „Industrial Management” 2013, 33/3.
26. Lichniak I., Godlewska-Majkowska H., *Międzynarodowe centra usług w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

27. Lievens A., Moenaert R.K., *New service teams as information-processing systems: Reducing innovative uncertainty*, „Journal of Service Research” 2000, 3/1.
28. Liu S., *Organizational culture and new service development performance – Insights from knowledge intensive business service*, „International Journal of Innovation Management” 2009, 13/3.
29. Meiren T., Burger T., *Testing of service concept*, „The Service Industries Journal” 2010, 30/4.
30. Melton H.L., *A framework for effective customer and frontline employee involvement*, dysertacja doktorska, Florida State University, College of Business, 2007.
31. Menor L.J. et al., *New service development – areas for exploitation and exploration*, „Journal of Operations Management” 2002, 20.
32. Menor L.J., Roth A.V., *New Service Development Competence and Performance – An Empirical Investigation in Retail Banking*, „Production and Operations Management” 2008, 17/3.
33. Mulcahy R., *Risk Management*, RMC Publications, USA 2010.
34. Nijssen E.J. et al., *Exploring product and service innovation similarities and differences*, „International Journal of Research in Marketing” 2006, 23.
35. Ordanini A. et al., *Service innovation in the service-dominant logic. In search of a framework*, American Marketing Association Winter Educators' Conference Proceedings, 20, 2009.
36. Ottenbacher M.C., Harrington R.J., *Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services*, „Journal of Services Marketing” 2010, 24/1.
37. Panesar S.S., Marqueset T., *Development of a framework for industrial service innovation management and coordination*, „Journal of Quality in Maintenance Engineering” 2008, 14/2.
38. PARP, *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, Warszawa 2015.
39. PARP, *Wyniki badania „Bariery wzrostu”*, 2015.
40. Ponsignon F., Smart P.A., Maull R.S., *Service Delivery system design – characteristics and contingencies*, „International Journal of Operations & Production Management” 2011, 31/3.
41. Sawhney M. et al., *Creating Growth with Services*, „MIT Sloan Management Review” 2004, 45/2.
42. Song L., Song M., Di Benedetto A., *A Staged Service Innovation Model*, „Decision Sciences” 2009, 40/3.
43. Syson F., Perks H., *New service development: A network perspective*, „The Journal of Services Marketing” 2004, 18/4–5.

44. Tatikonda M.V., Zeithaml V.A., *Managing the New Service Development process – Multi-Disciplinary Literature Synthesis and Directions for Future Research*, w: *New Directions in Supply-Chain Management: Technology, Strategy and Implementation*, American Management Association, 2002.
45. Vargas-Hernández J.G. et al., *Risk or Innovation. Which One Is Far more Preferable in Innovation Projects?*, „International Journal of Marketing Studies” 2010, 2/1.

Risk Management in the Process of Implementation of Innovative Services. Literature Review and Model Conceptualisation

Summary

For service providing companies innovativeness is an important factor to stimulate gaining competitive advantage. Innovative undertakings are connected with an increased risk level; therefore conscious management in this area should be essential for entrepreneurs. The literature analysis indicates that the research conducted so far has been devoted to these problems in a small degree, and the available publications concern primarily the issue of risk assessed from the perspective of the organisation, customer and implementation process. However, the literature lacks a complex model constituting recommendation of the risk management procedure for service entrepreneurs. The present article undertakes an attempt to fill in this gap in the form of author's designed model proposal combining the processes of the implementation of new services and risk management, including the explanation of activities in each step of these processes.

Keywords: risk management, service innovation, development of new services
