KRYTERIUM RYZYKA W ORGANIZACJI „ZWINNEJ"[1]

WIOLETTA WEREDA
JACEK WOŹNIAK
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Streszczenie: Organizacja „zwinna" traktowana jest jako jeden ze współczesnych podstawowych modeli kształtowania i doskonalenia organizacji. Fundamentem budowania „zwinnego" zarządzania w organizacji jest proces kreowania i dyfuzji wiedzy. Wiedza stanowi bowiem swoistą „dźwignię" rozwoju organizacji i źródło jej szeroko rozumianego potencjału. „Zwinność" organizacji wyrasta z procesów zarządzania wiedzą i przejawia się m.in. w adaptacyjności tej organizacji do endo- i egzogenicznych zmian. Model „zwinnej" organizacji wymaga również uwzględniania kryterium ryzyka. W organizacjach „zwinnych" ryzyko traktuje się przede wszystkim jako źródło szans dla organizacji, a nie zagrożeń. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, a jego celem jest umiejscowienie kryterium ryzyka w modelu organizacji „zwinnej", jak również określenie roli i znaczenia tego kryterium w kształtowaniu jej rozwoju. Przykładem organizacji „zwinnej", w rozwoju której kryterium ryzyka odgrywa znaczącą rolę, jest firma McDonald's. Działając w skali globalnej i stosując strategię dywersyfikacji poziomej, odnotowuje ona szereg zróżnicowanych czynników, jakie determinują jej funkcjonowanie. Można przyjąć nawet, że McDonald's działa w swoistej „sieci" czynników ryzyka (tj. czynników szans/korzyści i czynników zagrożeń/strat). Firma ta wykorzystuje kryterium ryzyka do kreowania swojego potencjału, stosując m.in. zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem (bazujące na podejściu systemowym) oraz strategię ekspansji międzynarodowej, tj. uwzględniając zróżnicowanie poszczególnych rynków (a więc i czynników ryzyka) i dostosowując się do ich potrzeb, wymagań i możliwości – co z kolei jest przejawem elastyczności i adaptacyjności.
Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, organizacja zwinna, organizacja inteligentna, ryzyko, interesariusze, makdonaldyzacja, McDonald's.

Wstęp

Współczesne organizacje determinowane są szeregiem endo- i egzogenicznych czynników. Niektóre z nich wpływają dodatnio na projektowanie i doskonalenie organizacji, natomiast inne ujemnie. Niestety, złożoność i wieloaspektowość relacji pomiędzy tymi czynnikami (np. na zasadzie struktur sieciowych) utrudnia (lub w ogóle uniemożliwia) jednoznaczne określenie struktury i zakresu wpływu tych czynników na organizację. W związku z tym organizacje różnego typu, chcąc lepiej zrozumieć zarówno swoje wewnętrzne mechanizmy, jak i zewnętrzne uwarunkowania otoczenia, koncentrują się na procesach kreowania wiedzy. W wiedzy bowiem upatrywana jest podstawa rozwoju organizacji.

[1] Artykuł został sfinansowany ze środków projektu badawczego RMN 947/2014 realizowanego na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie.

Wiedza może również służyć jako narzędzie ułatwiające dostosowanie organizacji do otoczenia (w warunkach zarządzania zmianami). Dzięki wiedzy organizacje mogą nie tylko reagować na endo- i egzogeniczne zmiany, ale i proaktywnie te zmiany stymulować – co można postrzegać jako podstawę procesów kreowania wartości dla różnych klas interesariuszy organizacji.

Tym samym można zauważyć, że aktualnie organizacje mają podstawy, aby skłaniać się ku modelom bazującym na procesach „uczenia się". Jednym z takich modeli jest **organizacja „zwinna"**, która poza kreowaniem i dyfuzją wiedzy (nie tylko w wymiarze operacyjnym, lecz także strategicznym) odznacza się również m.in. *wysoką elastycznością w działaniu*, *wykorzystywaniem potencjału procesów wirtualizacji zarządzania*, jak i *monitorowaniem otoczenia*. Organizacja „zwinna" **eksponuje też kategorię ryzyka** – w której upatruje przede wszystkim źródeł szans, a nie zagrożeń. W tym modelu przyszły potencjał organizacji jest bowiem swoistą pochodną zidentyfikowanych (jak również samodzielnie kreowanych) i wykorzystanych szans. Na potrzeby analizy modelu organizacji „zwinnej" ryzyko można postrzegać więc w ujęciu uniwersalnym, wskazującym, że ryzyko to miara stopnia realizacji bądź braku realizacji przyjętych celów. W artykule jako obowiązujący traktuje się więc punkt widzenia przyjęty przez S. Kasiewicza i W. Rogowskiego (2006, s. 34), że „nowoczesne podejście do zarządzania uwypukla w większym stopniu efekty korzystne ryzyka, co nie oznacza pomijania jednak skutków negatywnych"[2]. Ujęcie to wynika z definicji zaproponowanej przez Institute of Risk Management (IRM) w brzmieniu: „Ryzyko jest kombinacją prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia i jego konsekwencji. Konsekwencje można uszeregować od tych dodatnich do ujemnych" (Hopkin, 2010, s. 11)[3]. W artykule **ryzyko traktowane jest jako jedno z podstawowych kryteriów warunkujących rozwój organizacji** bazującej na „zwinnym" modelu działania.

Artykuł ma **charakter teoretyczno-empiryczny**, a jego **celem** jest *umiejscowienie kryterium ryzyka w modelu organizacji „zwinnej", jak również określenie roli i znaczenia tego kryterium w kształtowaniu rozwoju organizacji „zwinnej"*. **Zakres badania** dotyczy wpływu kryterium ryzyka na rozwój firmy McDonald's. Użytą **metodą badawczą** jest studium przypadku – w artykule zastosowany jest tzw. *typowy przypadek*[4], który może być podstawą procesów generalizacji.

[2] W artykule **czynniki ryzyka** dzieli się na: (1) **czynniki szans** i (2) **czynniki zagrożeń**.

[3] Metodyka kalkulacji wartości ryzyka szerzej opisana jest m.in. [w:] (Zaskórski, 2012a, s. 151-153).

[4] *Typowe studium przypadku (case study)* wybrane zostało jako metoda badawcza właściwa dla poruszanej problematyki, ponieważ zasadniczym celem analizowanego studium przypadku jest identyfikacja właściwości odpowiadających klasie globalnych przedsiębiorstw „zwinnych", spełniających wymagania kryterium „uczenia się", jak również ukierunkowanych na kształtowanie swojego rozwoju poprzez wzrost elastyczności w działaniu oraz podejmowanie ryzyka. Firma McDonald's jest typowym przedsiębiorstwem globalnym, działającym w oparciu o strategię dywersyfikacji poziomej. Wyboru rodzaju studium przypadku jako metody badawczej dokonano w oparciu o klasyfikację zawartą [w:] (Karaś, 2014, s. 334-336; Flyvbjerg, 2004, s. 426). Badanie dotyczy tzw. *pojedynczego przypadku*. Metodę tę zastosowano, wzorując się (z uproszczeniami) na schemacie procesu badawczego z wykorzystaniem metody *case study* zaproponowanego przez K. Eisenhardt (za: Brycz, Dudycz, 2010, s. 26-30) oraz W. Weredę (2005, s. 215-224).

Uzupełnieniem ww. metody badawczej są metody analizy i syntezy, a także hermeneutyka.

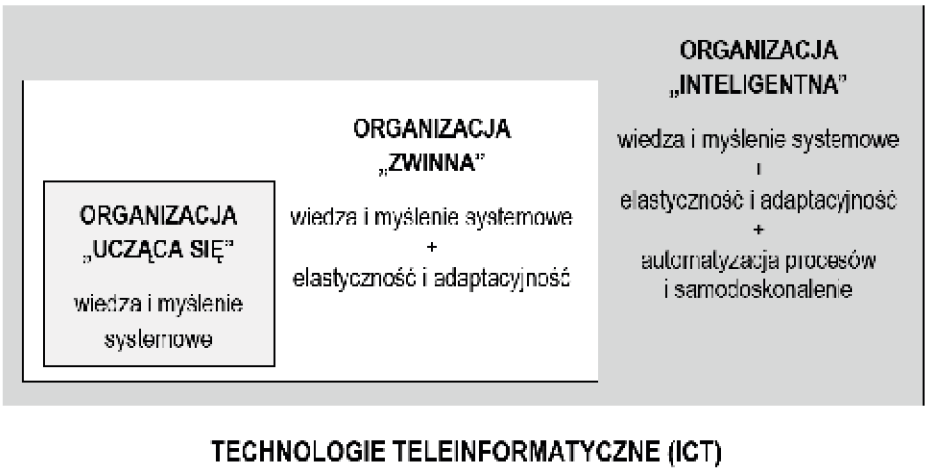
Artykuł składa się z **trzech części**, które kolejno dotyczą: 1) *identyfikacji różnic i podobieństw pomiędzy modelami organizacji „zwinnej", „uczącej się" oraz „inteligentnej"*, 2) *specyfikacji podstawowych atrybutów organizacji „zwinnej" – z uwzględnieniem kategorii ryzyka* oraz 3) *specyfikacji roli i znaczenia kryterium ryzyka w rozwoju organizacji „zwinnej" – na przykładzie firmy McDonald's*.

1. Organizacja „zwinna" a organizacje „ucząca się" i „inteligentna"

W literaturze przedmiotu (a także w praktyce gospodarowania) aktualnie wyróżnia się **model organizacji „zwinnej"**[5], często zamiennie określany mianem **organizacji „sprytnej"** (zob. Zaskórski, 2012b, s. 27) lub – nie do końca prawidłowo – **organizacji „uczącej się"**. Model organizacji „zwinnej" zawiera w sobie atrybuty organizacji „uczącej się" (rys. 1). Organizacja „ucząca się" nie jest jednak w pełni tym samym co organizacja „zwinna". Ponadto, model organizacji „zwinnej" utożsamiany jest też nierzadko z **organizacją „inteligentną"** – niemniej jednak organizacja „inteligentna" odznacza się m.in. wyższym poziomem zaawansowania technologicznego (w rozumieniu technologii teleinformatycznych uczestniczących w procesach zarządzania), tj. pełną automatyzacją procesów zarządzania (rys. 1). Model organizacji „inteligentnej" jest więc bardziej wymagający względem kadry kierowniczej i pracowników niższych szczebli w organizacji (m.in. w zakresie zaangażowania określonych klas zasobów w budowanie i rozwój infrastruktury, np. informatycznej) (na podstawie: Delic, Dayal, 2002, s. 2-7; Sydänmaanlakka, 2002, s. 170).

Błędy w interpretacji i definiowaniu ww. modeli wynikają głównie z faktu, że literatura przedmiotu jeszcze kilkanaście lat temu przypisywała organizacji „inteligentnej" wyłącznie atrybuty organizacji „uczącej się", natomiast organizację „zwinną" utożsamiano z organizacją „inteligentną" itp. Aktualnie w literaturze naukowej i popularnonaukowej (zarówno polskiej, jak i zagranicznej) nadal brakuje wyraźnego i jednoznacznego rozróżnienia tych modeli. Poglądowa struktura relacji pomiędzy modelami organizacji „uczącej się", „zwinnej" i „inteligentnej" przedstawiona jest na rysunku 1.

[5] Ten model organizacji postrzegany jest jako **jedna z nowych form organizacyjnych** (zob. np. [w:] Grudzewski et al., 2010, s. 290).



Rys. 1. Poglądowa struktura relacji pomiędzy modelami organizacji „uczącej się", „zwinnej" i „inteligentnej"

Źródło: opracowanie własne

W zasadzie można przyjąć, że wskazane powyżej modele organizacji „uczącej się", „zwinnej" i „inteligentnej" mają ten sam „rdzeń" – w postaci procesów kreowania i dyfuzji wiedzy, a także myślenia systemowego (rys. 1). Dlatego modele te mogą wydawać się identyczne lub bardzo zbliżone do siebie. W każdym z nich organizacja powinna się rozwijać i dążyć do indywidualnie przyjętego stanu „idealnego". Jednak droga do osiągnięcia tego stanu „idealnego" jest odmienna w ww. modelach. Wymaga bowiem innego podejścia organizacji do pożytkowania potencjału tkwiącego zarówno w tej organizacji, jak i w jej otoczeniu – z uwzględnieniem przede wszystkim *potrzeb* i *możliwości* poszczególnych elementów (zasobów) oraz całej organizacji i jej interesariuszy. Zatem każda organizacja powinna wybrać model dopasowany do swojej specyfiki. Nie ma tu miejsca na dowolność i przypadkowość – może to bowiem skutkować brakiem dopasowania pomiędzy przyjętym modelem biznesowym organizacji oraz jej rzeczywistymi możliwościami i ograniczeniami (potencjałem rozwojowym), a w dalszej kolejności problemami natury organizacyjno-zarządczej.

Na rysunku 2 przedstawione są bardziej szczegółowo atrybuty organizacji „uczącej się", „zwinnej" i „inteligentnej" – w ujęciu przyrostowym. Podziału tego dokonano w duchu współczesnego podejścia do zarządzania organizacjami, obserwowanego zarówno w praktyce gospodarowania, jak i w teorii. W artykule następuje więc próba wyszczególnienia atrybutów właściwych wskazanym trzem modelom organizacji, eksponująca podstawowe *elementy wspólne* i *różnice* pomiędzy nimi. Warto jednak zaznaczyć w tym miejscu, że modele te w niektórych miejscach różnią się wyłącznie niuansami.

Rys. 2. Podstawowe atrybuty organizacji „uczącej się”, „zwinnej” i „inteligentnej” (ujęcie przyrostowe)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Quinn, 1992, s. 213 i nast.; Wassermann, 2001, s. 43 i nast.; Delic, Dayal, 2002, s. 3-4; Sydänmaanlakka, 2002, s. 7 i nast.; Mikuła, 2008, s. 15-19; Walczak, 2010, s. 348-356; Senge, 2012, s. 21 i nast.; Zaskórski, 2012b, s. 27-31; Kaczmarek, 2013, s. 157-162; Sajdak, 2013a, s. 70-78; Sajdak, 2013b, s. 204-211; Sajdak, 2013c, s. 250-259

2. Podstawowe atrybuty organizacji „zwinnej" – perspektywa ryzyka

Jak zauważono powyżej, model organizacji „zwinnej" jest *modelem pośrednim* pomiędzy organizacją „uczącą się" i organizacją „inteligentną". Wynika to przede wszystkim z tego, że organizacja, chcąc być „zwinną" (tj., uogólniając, szybko dostosowującą się do zmian otoczenia, elastyczną), **musi spełniać kryteria organizacji „uczącej się"** (rys. 2). Organizacja nie jest bowiem w stanie spełnić m.in. kryterium elastyczności bez koncentracji np. na procesach kreowania i dyfuzji wiedzy, działaniu systemowym, czy też doskonaleniu pracowników i wspieraniu działań innowacyjnych (np. na zasadach intraprzedsiębiorczości) itp. (na podstawie: Deiser, 2009, s. 9 i nast.).

W organizacji „zwinnej" brakuje jednak chociażby pełnej komputeryzacji procesów, zwłaszcza w obszarze relacji z klientami. Nadal duży nacisk kładzie się na więzi typowo społeczne oraz na znaczący udział pierwiastka ludzkiego w realizacji kluczowych procesów w organizacji. Organizacja „zwinna" jest również modelem działania, który odznacza się zarówno **reaktywnością** w działaniu (odbiera bodźce z otoczenia i dostosowuje się do zmian), jak i **proaktywnością** (świadomym i permanentnym kształtowaniem otoczenia) (rys. 2).

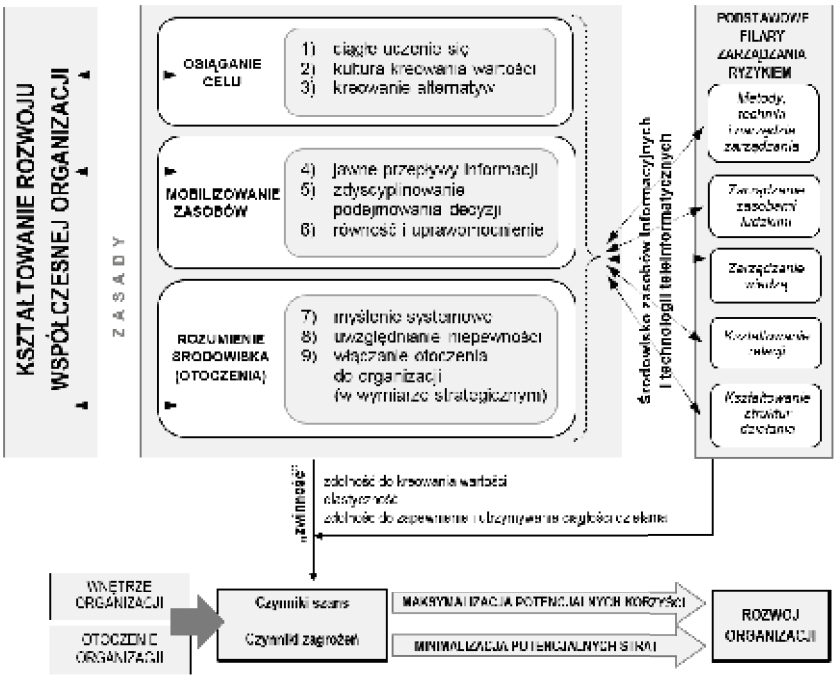
Model „zwinnego" działania powstał jako odpowiedź organizacji na wzrost wymagań klientów względem realizacji procesów produkcji. Chodzi tu głównie o wzrost znaczenia zindywidualizowanej produkcji masowej (Vindoch et al., 2010, s. 2141-2164). W ten sposób powstała kategoria *zwinnych systemów produkcyjnych*. Termin „zwinność" produkcyjna (ang. *„agile" manufacturing*) został wprowadzony do powszechnego użytku w raporcie *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*, natomiast w roku 1991 powstało *Agility Forum*, założone przez badaczy z Iacocca Institute Uniwersytetu Lehigh (Ramesh, Devadasan, 2007, s. 183). Ogólnie można zauważyć, że model organizacji „zwinnej" zaczął rozpowszechniać się w momencie, gdy otoczenie tradycyjnych organizacji przemysłowych zaczęło zmieniać się w tempie szybszym niż same organizacje – to właśnie otoczenie zaczęło „wymuszać" na organizacjach dostosowywanie się do zachodzących zmian (Hormozi, 2001, s. 132). Otoczenie przejęło inicjatywę rozwojową, natomiast organizacje zaczęły tracić zdolność do adaptacji i wykorzystywania szans rynkowych. W przypadku braku reakcji, organizację czekał upadek (Walczak, 2010, s. 350)[6]. Model „zwinnego" działania można więc traktować jako swoiste „rozwiązanie" służące ograniczaniu m.in. ryzyka rynkowego i ryzyka operacyjnego oraz transformacji tego ryzyka w źródło rozwoju organizacji (rys. 3). Jest to więc w pewnym sensie **mechanizm „defensywno-ofensywny"** organizacji.

Model organizacji „zwinnej" wywodzi się z obszaru produkcji/przemysłu. Jednakże współcześnie ma zastosowanie **praktycznie w każdej branży i sektorze** (zarówno w organizacjach komercyjnych, jak i społecznych, a nawet publicznych[7]). Istotne jest jednak to, że każda organizacja wymaga zapewniania jej innego poziomu „zwinności" – bowiem organizacje doświadczają różnych (np. bardziej lub mniej

[6] Więcej nt. genezy zwinnych systemów produkcyjnych można znaleźć [w:] (Walczak, 2010, s. 350-354).
[7] Co jeszcze kilkanaście lat temu wydawało się wręcz niemożliwe.

złożonych i inwazyjnych) zmian, a także inaczej odczuwają skutki tych zmian i reagują na nie (Sajdak, 2013a, s. 73). W tym kontekście cenne wydaje się stwierdzenie M. Christophera (2000, s. 39), że organizacje „zwinne" sprawdzają się dobrze głównie (ale nie tylko) na rynkach odznaczających się: (1) *niską przewidywalnością zmian*, (2) *zmiennym popytem* oraz (3) *wysokimi wymaganiami klientów odnośnie do zróżnicowania produktów*. Warto tu dodać, że na tak opisanych rynkach poziom szeroko rozumianego ryzyka jest wysoki. Można nawet przyjąć, że **„zwinne" działanie pojawia się tam, gdzie jest wysoki poziom ryzyka**.

Dokonując analizy tego modelu funkcjonowania organizacji, należy odwołać się do **dziewięciu zasad organizacji „zwinnej"** (ang. *„smart" organization*[8]) autorstwa D. Mathesona oraz J. Mathesona (1998, s. 95 i nast.). Zasady te ujęte są w trzech grupach: 1) **osiąganie celu** (zasady: ciągłe uczenie się, kultura kreowania wartości, kształtowanie alternatyw), 2) **mobilizowanie zasobów** (zasady: jawne przepływy informacji, zdyscyplinowanie w procesach analityczno-decyzyjnych, równość i uprawomocnienie), a także 3) **rozumienie środowiska** (zasady: myślenie systemowe, uwzględnianie kryterium niepewności, włączanie otoczenia do organizacji w wymiarze operacyjnym i strategicznym) (rys. 3).



Rys. 3. Zasady organizacji „zwinnej" – jako środowisko kształtowania rozwoju współczesnej organizacji w warunkach zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matheson, Matheson, 1998, s. 247 i nast.; Matheson, Matheson, 2001, s. 49-54; Filos, 2005, s. 4 i nast.; Lungu, 2012, s. 33-40

[8] Zamiennie można stosować określenie *„agile" organization*.

Na podstawie powyższego modelu (rys. 3) atrybut „zwinności" – w kontekście rozwoju organizacji poprzez zarządzanie ryzykiem – można rozumieć m.in. jako:

- **zdolność organizacji do kreowania wartości** (w tym także zysków) dla różnych klas interesariuszy, czy też **zwiększania udziału w rynku (zdobywania nowych rynków)** poprzez zaangażowanie czynnika ludzkiego w usprawnianie procesów wewnętrznych, kreowanie wiedzy, a także wyjście organizacji poza swoje granice (strategiczna współpraca z jednostkami w otoczeniu – dostawcami lub kooperantami, również w środowisku wirtualnym[9]); ponadto model organizacji „zwinnej" umożliwia kreowanie wartości na płaszczyźnie skracania czasu realizacji procesów (Yusuf, Sarhadi, Gunasekaran, 1999, s. 36);
- **elastyczność organizacji**[10] (Christopher, 2000, s. 37), osiąganą np. poprzez odpowiednie mobilizowanie zasobów, a także cykliczną weryfikację i hierarchizację celów w organizacji – możliwe do osiągnięcia m.in. dzięki konstruktywnemu (m.in. efektywnemu, sprawnemu, poprawnemu metodycznie itd.) stosowaniu określonych metod, technik i narzędzi zarządzania, właściwych w danym czasie i miejscu; może to być również związane z kreowaniem wiedzy i zarządzaniem nią oraz kształtowaniem relacji wewnętrznych i zewnętrznych przez organizację w wymiarze zarówno operacyjnym, jak i strategicznym (na podstawie: Sajdak, 2013a, s. 73);
- **zdolność organizacji do zapewniania i utrzymywania ciągłości działania** w różnych stanach (otoczenia i samej organizacji), m.in. w wyniku nastawienia pracowników (a także organizacji jako całości) na ciągłe uczenie się, kreowanie alternatyw, czy też myślenie systemowe oraz ewaluację i walidację czynników ryzyka i niepewności – co może być zagwarantowane chociażby przez odpowiednie zarządzanie wiedzą oraz kształtowanie struktur działania odpornych na ujemny wpływ określonych czynników i uwarunkowań endo- i egzogenicznych względem organizacji.

W tym miejscu warto też zaznaczyć, że M. Walczak (2010, s. 348) zauważa, że „zwinność" można rozumieć jako swoistą **umiejętność i zdolność organizacji do zarządzania zmianą** – zarówno w zakresie pojedynczych operacji, złożonych procesów, jak i powiązań biznesowych. Ponadto H. Sharifi i Z. Zhang (1999, s. 7-22) wskazują na **cztery kategorie tzw. umiejętności „zwinnych" organizacji**: 1) *umiejętność reakcji*, 2) *kompetencyjność*, 3) *elastyczność i adaptacyjność*, a także 4) *szybkość*. Umiejętności „zwinne" mają szczególne znaczenie chociażby w kształtowaniu i rozwijaniu innowacyjności organizacji (na podstawie: Sajdak, 2013a, s. 70-73). Kluczowa wydaje się tu umiejętność czwarta, tj. *szybkość* – zwłaszcza w przypadku kształtowania konkurencyjności organizacji. Najważniejszym dopełnieniem *szybkości* jest *kompetencyjność*, której miarą jest zakres kompetencji (wszystkich) pracowników

[9] W tym przypadku można odwołać się do **koncepcji X-engineeringu** (zob. Champy, 2003, s. 35 i nast.).

[10] Należy jednak zaznaczyć, że organizacje powinny być elastyczne w sposób zgodny z ich modelem biznesowym (Cheese, Silverstone, Smith, 2009, s. 3).

organizacji. Natomiast A. Juhary, T.G. Chew oraz T.C. Tang (2004, s. 16) jako atrybuty „zwinności" organizacji wskazują: 1) *elastyczność funkcjonalną*, 2) *elastyczność konfiguracyjną* (w aspekcie liczby zatrudnionych pracowników), jak również 3) *elastyczność finansową*. To podejście jest ważne głównie z tego względu, że eksponuje trzy kluczowe obszary elastyczności organizacji, integrujące podstawowe klasy zasobów, tj. zasoby ludzkie (wraz z wiedzą), relacyjne oraz finansowe. Elementem nadrzędnym w tym podejściu są **zasoby ludzkie**, które można postrzegać przez pryzmat wskazanych trzech wymiarów elastyczności (Juhary, Chew, Tang, 2004, s. 16).

Czynnik ludzki w organizacji skłania ku rozważaniom oscylującym wokół kategorii **kultury organizacyjnej**. R. Arell, J. Coldewey, I. Gatt oraz J. Hesselberg (2012, s. 9) twierdzą, że „zwinność" należy postrzegać jako element kultury organizacyjnej zakorzeniony w myśleniu systemowym, a nie jedynie jako jedną z metod działania. Kluczową rolę odgrywa tu również **przywództwo**, sprzyjające realizacji procesów „uczenia się" organizacji oraz dążeniu pracowników do doskonalenia umiejętności (Arell et al., 2012 s. 9-10). Przywództwo, jako jeden z podstawowych filarów kultury organizacyjnej, determinuje skalę i zakres działań podejmowanych przez pracowników w obszarze **kreowania i dyfuzji wiedzy**, jak również zakres **uprawomocnienia** tych pracowników w procesach decyzyjnych. Przyjęty i rozwijany w organizacji styl przywództwa warunkuje drożność i złożoność kanałów komunikacji (przepływów informacji), a tym samym elastyczność procesów decyzyjnych. Wpływa także na **stosunek różnych grup pracowników do kategorii ryzyka i niepewności** – co ma duże znaczenie w kreowaniu alternatyw (a więc w procesach adaptacji organizacji do nowych uwarunkowań otoczenia).

Podsumowując tę część artykułu, można zauważyć, że „zwinność" organizacji można rozumieć na różne sposoby, przez pryzmat różnych kryteriów. „Zwinność", będąc podstawowym atrybutem współczesnych organizacji, jednocześnie odznacza się szeregiem własnych atrybutów. Dzięki temu model organizacji „zwinnej" może być fundamentem kreowania kompletnych, kompleksowych i spójnych modeli biznesowych dla organizacji oraz wyróżnia się na tle organizacji „uczących się" i „inteligentnych", wspierając podsystem zarządzania ryzykiem w organizacji w oparciu o dwa zasadnicze zasoby, tj. *wiedzę* i *ludzi*, które w połączeniu generują elastyczność w działaniu.

3. Ryzyko jako kryterium rozwoju organizacji „zwinnej" – studium przypadku firmy McDonald's

3.1. Charakterystyka koncernu McDonald's

Początki świetlanej drogi McDonald's sięgają 1937 roku, kiedy to dwaj bracia, Mac i Dick McDonaldowie, otworzyli w Kalifornii pierwszy lokal. Podczas tworzenia baru kierowali się trzema złotymi zasadami, albowiem miało być **szybko**, **dużo** i **tanio** (Ritzer, 2005, s. 69). Aby system mógł funkcjonować w miarę sprawnie, bracia

maksymalnie ograniczyli menu. Innowacyjnym jak na tamte czasy pomysłem było zastosowanie rozwiązania na wzór taśmy montażowej. Niezbędne czynności zostały podzielone na kilka grup – tj. wprowadzono grillerów, frytkarzy, garnirowaczy, czy też szejkerów. Dzięki tak zorganizowanej pracy, każdy pracownik za każdym razem odpowiadał dokładnie za to samo. Należy dodać, że twórcy McDonald's opracowali **wzorzec standardów działania**. Znalazły się tam zapisy, jak dobrze wykonywać swoje obowiązki, a nawet co mówić (Ritzer, 2005, s. 70). Tym samym skonstruowano podstawy ulepszonego później przez Kroca systemu pracy barów szybkiej obsługi.

Przełomowym momentem był rok 1954, kiedy to bar braci McDonaldów odwiedził Ray Kroc, późniejszy twórca sukcesu McDonald's. Od razu zauważył potencjał drzemiący w tym lokalu. Kroc, który miał wiele ambicji, został wspólnikiem braci, a już w 1961 roku wykupił ich udziały za bagatela 2 700 000 dolarów (Ritzer, 2005, s. 70). Od tej pory Kroc miał „wolną rękę" w zarządzaniu firmą.

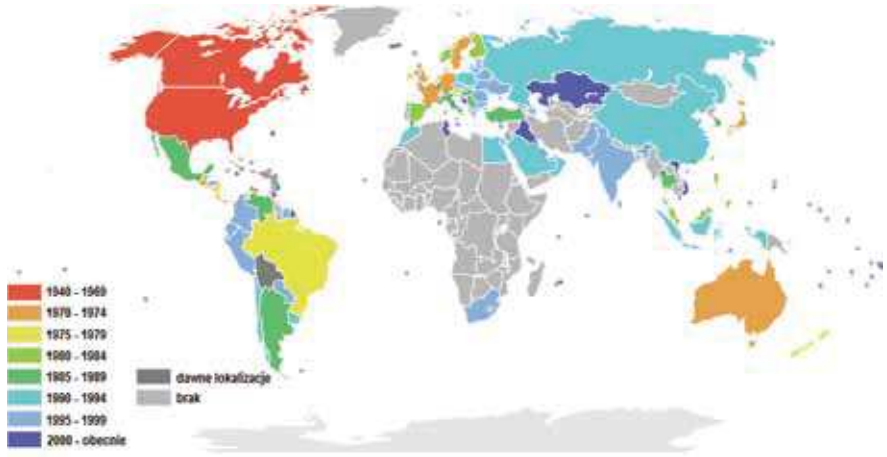
Zgodnie ze słowami Raya Kroca wypowiedzianymi już w 1958 roku, fundamentami działalności McDonald's są **etyka łączona z prawdomównością i niezawodnością**. McDonald's posiada bowiem spisany *Zbiór zasad etyki zawodowej*. Jest on dostępny dla każdego pracownika, a zawężona merytorycznie wersja jest dostępna także publicznie. Od 50 lat (aż do dziś) **firma McDonald's podąża za następującymi złotymi zasadami** (McDonald's, 2008, s. 5 i nast.):

- klientów zawsze stawia się na pierwszym miejscu,
- pracownicy są ważni dla firmy,
- pracownicy muszą podzielać poglądy dotyczące systemu działania McDonald's,
- działania muszą być zgodne z etyką,
- realizowane są inwestycje w społeczności lokalne,
- rozwój musi odbywać się z zyskiem dla firmy,
- ważne jest ciągłe usprawnianie procesów.

Chociaż McDonald's oferuje swoim klientom głównie ubogie w składniki odżywcze produkty, nie może narzekać na brak konsumentów. Zdaje się, że pomimo tego, iż produkty McDonald's są uważane za tzw. „puste kalorie", dostarczają nieprzeciętnych doznań smakowych. Niska wartość odżywcza produktów z menu nie powinna dziwić nikogo, kto decyduje się spożyć jakiś produkt, a to dlatego że McDonald's jest restauracją typu fast food, gdzie **na pierwszym miejscu eksponowane są szybkość i satysfakcjonująca obsługa klienta**. Produkty mają zapewnić klientom szybki „zastrzyk" energii na dalszą część dnia. Codziennie miliony osób na całym świecie korzystają z usług McDonald's, czy to ze względu na walory smakowe, czy też wygodę i oszczędność czasu. Bardziej wyrafinowanym klientom pozostają do wyboru sałatki, których wprowadzenie (w formie innowacji) do menu okazało się kolejną trafną decyzją. Aby zwiększyć satysfakcję klientów, jak również sprawdzać na bieżąco zachowanie pracowników pierwszej linii (ang. *front office employees*), od 2002 roku (a więc od przeszło 10 lat) firma McDonald's korzysta także z metody „tajemniczego klienta" (por. szerzej [w:] Wereda, Grzybowska, 2014).

Kontynuując rozważania, można zauważyć, że **McDonald's jest jedną z najpopularniejszych restauracji typu fast food na całym świecie**. Sukces, jaki odniosła marka McDonald's, jest niepodważalny (zob. SyncForce, 2015), gdyż ta organizacja bardzo szybko przystosowuje się do warunków rynkowych, ponadto jest „zwinna" w każdym kraju, w którym zaczyna funkcjonować.

Na uwagę zasługuje fakt, że swoją potęgę McDonald's zawdzięcza trafnej strategii rozwojowej, a jej podstawę stanowią wydarzenia, które rozpoczęły się w 1955 roku, kiedy to firma zaczęła **udzielać franczyz na prowadzenie restauracji**. Co zadziwiające, już w 1998 roku sieć McDonald's liczyła 24 800 restauracji, które były zlokalizowane niemal na całym świecie. Decyzja o rozpoczęciu udzielania franczyz okazała się więc trafna. W ten sposób restauracji franczyzowych zaczęło przybywać w zaskakującym tempie – aż 6% rocznie. Jak się okazuje, ponad 80% restauracji McDonald's działa właśnie na zasadzie franczyzy. Ponadto, **restauracje tej sieci można spotkać już w 118 krajach na całym świecie**. Rysunek 4 przedstawia kraje, w których znajdują się placówki McDonald's – z uwzględnieniem lat, w jakich powstały.



Rys. 4. Kraje, w których znajdują się restauracje McDonald's, z podziałem na lata powstania (stan na połowę 2014 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wikipedia, 2015

Jak widać, McDonald's znajduje się praktycznie we wszystkich krajach rozwiniętych. Jedynym kontynentem jeszcze „wolnym" od wpływu penetrowania rynku przez McDonald's pozostaje Afryka – restauracje tej sieci szybkiej obsługi znajdują się tylko w paru krajach i są stosunkowo młode. Taki rozkład placówek nie powinien dziwić, ponieważ nikt nie spodziewa się, że w krajach, gdzie ludzie często głodują, nagle ktoś zacząłby kupować produkty firmy McDonald's. Wszakże **na całym świecie istnieje już przeszło 33 000 restauracji należących do sieci**, z czego **ponad 14 000 restauracji działa w samych Stanach Zjednoczonych (USA)**

(Rosenberg, 2015). W Polsce działa obecnie 360 restauracji McDonald's, zlokalizowanych w 150 miastach, z czego ponad 70% restauracji może się poszczycić linią McDrive. Ponadto w Polsce firma ta zatrudnia ponad 17 500 pracowników (McDonald's, 2015). Firma na swojej stronie internetowej zachęca przyszłe kadry pracownicze następującymi sloganami:

„Dzięki rozbudowanemu wewnętrznemu systemowi szkoleń firma nie wymaga od kandydatów większej praktyki w gastronomii. Firma jest otwarta na osoby w każdym wieku, zarówno młode, stawiające pierwsze kroki w życiu zawodowym, jak i starsze. Warunkami niezbędnymi są natomiast umiejętność pracy w zespole oraz otwartość na potrzeby klientów restauracji. Firma oferuje szerokie możliwości awansu. Wystarczy powiedzieć, że wszyscy kierownicy restauracji i prawie cały, ponad stuosobowy personel biura *McDonald's Polska* w Warszawie zaczynali karierę od szeregowych stanowisk w restauracjach. Ponad 60% pracowników restauracji łączy pracę z nauką, czyli są zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy dopasowanym do ich dyspozycyjności. Firma stwarza możliwości zarobkowania uczniom i studentom. Nie jest rzadkością, że ludzie ci po ukończeniu studiów decydują się kontynuować pracę w firmie *McDonald's*" (McDonald's, 2015).

Na podstawie powyższych treści można stwierdzić, że firma McDonald's to współczesna organizacja, która świadomie i skutecznie kształtuje swój rozwój zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej.

3.1. Znaczenie makdonaldyzacji w rozwoju korporacji – kryterium *szansy* i *zagrożenia*

Nikt nigdy nie zarzuci twórcom firmy McDonald's braku geniuszu. Nie spodziewano się też, że restauracja typu fast food może wywierać tak duży wpływ na całe społeczeństwo w skali lokalnej i globalnej. I nie należy tutaj ograniczać się tylko do rzeszy ludzi, którzy codziennie korzystają z usług McDonald's, ale do zjawiska, które dotyczy już praktycznie wszystkich dziedzin życia i dosięga całego współczesnego świata. Proces ten nazywany jest **makdonaldyzacją** i polega głównie na tym, że w codziennym życiu zaczynają dominować zasady przenoszone z gruntu barów szybkiej obsługi (Ritzer, 2005, s. 14). Zasady te kształtują nie tylko branżę spożywczą, ale jak się okazuje, również inne sfery, np.: pracę, edukację czy opiekę medyczną. Ludzie nie zdają sobie sprawy, że McDonald's osiągnął tak duże znaczenie w kształtowaniu codziennego życia – właściciele nie dość, że wykreowali światowego giganta, który jest już praktycznie w każdej części świata, to zasady prowadzenia firmy zostały przełożone na inne sfery życia gospodarczego i społecznego. To dowodzi tylko siły tej formy i roli, jaką McDonald's odgrywa współcześnie w społeczeństwie.

Jak twierdzi G. Ritzer (2005, s. 50), **makdonaldyzacja jest specyficznym rozwinięciem weberowskiej teorii racjonalizacji**, która została w pewien sposób zaadaptowana do współczesnych czasów. M. Weber zauważył, że świat zaczynał

być coraz bardziej racjonalny, a więc opierający się o sprawność, wymierność, przewidywalność i środki techniczne. Zmienił się więc tylko wzorzec, jakim dotychczas była biurokracja, a obecnie jest bar wydający szybkie dania. Podobnie jak racjonalizacja Webera, **makdonaldyzacja bazuje na sprawności, wymierności, przewidywalności i możliwości sterowania**. Można tu zauważyć, że to właśnie tym wskazanym elementom McDonald's zawdzięcza swój sukces (Ritzer, 2005, s. 51). W tabeli 1 zaprezentowane są pozytywne i negatywne strony makdonaldyzacji, które mogą być **podstawą specyfikacji kryteriów szansy i zagrożenia z punktu widzenia organizacji „zwinnej"**, jaką niewątpliwie jest korporacja McDonald's.

Tabela 1. Pozytywne i negatywne zmiany w procesie makdonaldyzacji

Pozytywne strony	Negatywne strony
Znacznie większa część społeczeństwa niż kiedykolwiek przedtem ma dostęp do większej ilości towarów i usług.	Powstaje założenie, że systemy racjonalne nieuchronnie powodują nieracjonalność, czyli w ramach rozwiniętej produkcji i nastawienia na wygląd produktu zanieczyszcza się środowisko.
Zmalała zależność dostępności towarów i usług od czasu i miejsca; można na przykład w danym supermarkecie podjąć pieniądze lub sprawdzić stan konta bankowego, co dawniej było nierealne.	Pojawiają się problemy ekologiczne poprzez wycinanie lasów na opakowania, duże ilości paszy konieczne dla zwierząt hodowanych do przetworzenia w branży szybkich dań różnych korporacji.
W każdej chwili można dostać, co się chce, prawie natychmiast i w sposób znacznie wygodniejszy niż kiedyś.	Postępuje dehumanizacja procesu sprzedaży w sieciach typu *fast food*, ponieważ klienci stojący w kolejkach oraz pracownicy przygotowujący dania czują się jak przy taśmie produkcyjno-montażowej.
Jakość towarów i usług wyraźnie się ujednoliciła; co najmniej część ludzi otrzymuje lepsze towary i korzysta z lepszych usług niż przed makdonaldyzacją.	Ma miejsce „zmechanizowanie" zachowań społeczeństwa.
Powszechnie dostępne są tańsze towary i usługi (substytuty), którymi można zastąpić ich znacznie droższe odpowiedniki wykonywane na zamówienie; społeczeństwa mogą sobie pozwolić na nabywanie dóbr, na które wcześniej nie było ich stać.	Obserwowany jest wzrost niezadowolenia społecznego, m.in. z powodu niskich wynagrodzeń i ogólnych złych warunków pracy (stres itp.).
Ludzie pracujący dłużej i mający mniej wolnego czasu mogą korzystać z towarów i usług szybko oraz sprawnie.	
W gwałtownie zmieniającym się świecie stosunkowo stabilne, znajome i bezpieczne środowisko systemu zmakdonaldyzowanego dodaje „otuchy".	

Tabela 1. Pozytywne i negatywne... – ciąg dalszy

Pozytywne strony	Negatywne strony
Dzięki kwantyfikacji konsumenci mogą łatwiej porównywać konkurujące ze sobą produkty.	
Niektóre towary są w systemie podlegającym starannej kontroli (np. towary ECO, programy zdrowego żywienia, dietetyka itp.)	
Ludzie mogą częściej spodziewać się równego traktowania bez względu na rasę, płeć czy pochodzenie społeczne.	
Dzięki sieciom handlowym i produkcyjnym działającym na jednakowych zasadach szybciej upowszechniają się innowacje organizacyjne i techniczno-technologiczne.	
Najpopularniejsze produkty jednej kultury łatwiej przenikają do innych.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stauth, Turner, 1998, s. 509-526; Ritzer, 2005, s. 36-40

W nawiązaniu do najważniejszych zasad firmy należy krótko opisać każdy aspekt **„złotej dewizy" makdonaldyzacji**. Pierwszą zasadą jest **sprawność**, która wiąże się bezpośrednio z szybkością i panuje na nią permanentne zapotrzebowanie. Dzieje się tak ze względu na wciąż wzrastające tempo życia wielu społeczeństw, szczególnie „zachodnich". Ludzie nieustannie za czymś „gonią", do czegoś biegną. Zatem każde działanie, które może choć trochę usprawnić życie, jest ważne i pożądane. Wzrost sprawności wiąże się bezpośrednio ze skróceniem czasu obsługi, szybszą produkcją – a więc i większą sprzedażą. Usprawnienie systemu dotyczy każdego, tj. zarówno pracownika, przełożonego, a w końcu także – najbardziej zainteresowanego sprawnością – klienta. Sprawność jest czymś korzystnym, szczególnie z perspektywy konsumentów. Ze sprawności korzyści czerpią i kierownicy, i właściciele – bowiem pracownicy mogą, dzięki podniesieniu sprawności, wykonać więcej pracy, co przekłada się na sprzedaż, a w konsekwencji na większe zyski. Inaczej będzie w przypadku pracowników – najmniej zadowoleni ze sprawności są sami pracownicy, którzy może i wykonują swoje zadania z większą łatwością, ale wiąże się to także z większą szybkością. Niejednokrotnie firmy pozbawione zasad etycznych próbują maksymalnie wykorzystywać zatrudnionych pracowników. Sprawność sama w sobie jest czymś dobrym, jednak potrzebny jest swoisty „złoty środek", jakim mogą być zasady etyczne, których wyznawanie pozwoli uniknąć dehumanizacji pracowników.

Kolejnym aspektem jest **wymierność**, która dotyczy głównie cech ilościowych produktów, a więc rozmiarów porcji i cen. Co ważne, ilość powinna być sprzężona z odpowiednią jakością. McDonald's w tym względzie ma ułatwione zadanie, gdyż

znaczna część społeczeństwa wyznaje zasadę, że „większe jest lepsze". Biorąc pod uwagę ten fakt, współczesne organizacje stosują szereg różnorodnych zabiegów, które mają wpłynąć na postrzeganie oferowanych przez nie produktów jako „dużych", a więc „opłacalnych". McDonald's, jako bar szybkich dań, od początków swojego istnienia eksponował kryterium „wielkości". Widocznym przejawem takiego nastawienia były duże szyldy, nad którymi widniały jeszcze większe złote łuki. Dzięki temu firma chciała przyciągnąć uwagę klientów. Obecnie, gdy sukces McDonald's jest niepodważalny, zmniejszyły się też rozmiary szyldów, gdyż firma nie musi się już tak bardzo „narzucać". Znajomość i popularność McDonald's przełożyły się na ilość sprzedawanych hamburgerów i innych dań – przez co klienci zaczęli je postrzegać jako produkty wysokiej jakości (Ritzer, 2005, s. 73).

Trzecim aspektem makdonaldyzacji jest **przewidywalność**. We współczesnym, racjonalnym świecie społeczeństwo woli wiedzieć, czego może się spodziewać praktycznie w każdej sytuacji. Przewidywalność pozwala konsumentom zaoszczędzić czas na podejmowanie decyzji, poprzedzonej konkretną analizą, gdyż jeśli już kupili jakiś produkt i w zupełności spełnił on ich oczekiwania, a dodatkowo mają gwarancję tego, że zawsze będzie on taki sam, nie pozostaje im nic innego, jak ponownie dokonać zakupu. Przewidywalność jest też korzystna dla pracowników. Dzięki niej mają pewność, że codzienne obowiązki, które przyjdzie im wykonywać, zawsze będą takie same. Przewidywalność w tym wypadku oznacza łatwość organizacji wielu zasobów i czynników działania. Z przewidywalności zadowoleni są także kierownicy, którzy po pierwsze nie muszą nieustannie tłumaczyć pracownikom, co mają robić, z drugiej zaś strony mogą dokładniej przewidywać dostawy. W związku z tym na przewidywalność mogą się składać: 1) *tworzenie przewidywalnych miejsc*, *produktów*, *procesów*, *zachowań pracowników*, a także 2) *minimalizacja niebezpiecznych elementów*. Przewidywalność miejsca w McDonald's dotyczy tego, że praktycznie w każdym zakątku świata restauracje wyglądają identycznie. Niezależnie od tego, czy odwiedzimy lokal w swoim mieście, czy też na drugim końcu kraju, będziemy czuli się tak samo. Wszystko dlatego, że restauracje McDonald's, nawet te franczyzowe, są tożsame wizerunkowo. Zawdzięczają to przede wszystkim tym samym szyldom ze „złotymi łukami", które można spotkać za każdym razem, gdy zobaczymy jedną z placówek sieci McDonald's. Ponadto, wszędzie występują te same okienka McDrive'a i identyczne ogródki. Przewidywalność miejsca wynika też z wystroju wewnętrznego restauracji, bowiem oprócz stolików i krzeseł, można znaleźć też charakterystyczne lady i wiszące nad nimi podświetlane menu, a w końcu charakterystyczne kosze na śmieci z miejscem na tace (Ritzer, 2005, s. 124).

Czwartym aspektem makdonaldyzacji jest **sterowanie**. Dotyczy ono zarówno pracowników, jak i klientów McDonald's. Sterowanie zachowaniami ludzi ma wyeliminować niepewność i zapewnić omawianą powyżej przewidywalność. Dlatego właśnie sterowanie jest uznawane za ostatni aspekt, który składa się na sukces sieci McDonald's. W celu optymalnego działania wszystkich restauracji, kierownicy McDonald's przywiązują szczególną wagę do tego, aby w możliwie największym

stopniu móc kierować działaniami swoich pracowników poprzez wypracowane standardy i wzorce działania oraz kodeksy etyczne. Mają bowiem zapewnić podążanie, co prawda utartymi, ale ciągle atrakcyjnymi ścieżkami. Dzięki nim sprawują kontrolę nad tym, co pracownicy powiedzą i w jaki sposób się zachowają w sytuacji problemowej. Do tego mają służyć także szkolenia, które każdy nowy pracownik musi przejść. Jak widać, sterowanie zachowaniami pracowników jest procesem raczej jawnym. Nikt z kierownictwa nawet nie stara się ukrywać swoich intencji. Wywiązywanie się ze swoich obowiązków i sposób ich realizacji są poddawane stałej kontroli. Nad jej przebiegiem czuwają kierownicy, ale także specjalni kontrolerzy – chociażby tacy jak stali klienci. Sterowanie jest o tyle ważne, że ma warunkować sprawność i przewidywalność całego systemu działania. Nawet jeden „nieskoordynowany" pracownik może zakłócić funkcjonowanie całej sprawnej „machiny", jaką jest McDonald's. W obecnych czasach siła sterowania jest bardzo duża dzięki możliwości wykorzystania do tego nowoczesnych rozwiązań technicznych. Korzystają z nich praktycznie wszystkie firmy, które chcą być widoczne i silne na rynku. Z tego samego powodu takie usprawnienia wprowadziła firma McDonald's. W tym konkretnym przypadku będą to wszelkie maszyny, które w pewien sposób pozwalają pracownikom choć na chwilę „przestać myśleć", np. dozowniki do napoi, które automatycznie napełniają kubki odpowiednią ilością konkretnego napoju i dzięki nim ilość napoju w kubku będzie zawsze identyczna. Innym rozwiązaniem tego typu są nowoczesne frytkownice, które za każdym razem rozgrzewają tłuszcz do stałej temperatury, „dzwonią", gdy frytki są już gotowe, a nawet niektóre z nich same wyjmują sito z zawartością. To rozwiązanie, podobnie jak to poprzednie, gwarantuje, że produkt (w tym przypadku w postaci frytek) zawsze będzie identyczny (Ritzer, 2005, s. 124). Aby uniknąć jakichkolwiek pomyłek, McDonald's korzysta z nowoczesnych, bardzo prostych w obsłudze kas fiskalnych. Zamiast wpisywać kody i ceny produktów, pracownicy mogą się posłużyć bazą, w której znajdują się ceny wszystkich produktów dostępnych w restauracji. Po pierwsze, pozwala to uniknąć niepotrzebnych pomyłek przy wprowadzaniu cen. Jak widać, pomimo tak wysokiego poziomu techniki, nie da się jeszcze zupełnie wyeliminować użycia czynnika ludzkiego, chociaż coraz więcej obowiązków, które kiedyś spoczywały na barkach pracowników, przejmują maszyny. Podane powyżej zastosowania różnych rozwiązań technicznych (innowacji) są tylko przykładowe, gdyż nie sposób wymienić wszystkich, które znajdują zastosowanie w restauracjach McDonald's. Sterowanie zachowaniami pracowników można zrozumieć i zaakceptować, chociażby dlatego, że „los" pracowników warunkowany jest efektywnością pracodawców i całej firmy. Jednak ciężko jest się pogodzić z tym, że sterowanie dotyczy także klientów. Restauracje McDonald's, aby zapewnić sobie przewidywalność i sprawność, zaczynają sterować zachowaniami klientów poprzez angażowanie ich do pracy. Klient nie dość, że decyduje się skorzystać z usług McDonald's i jest skłonny zostawić w nim ciężko zarobione pieniądze, to musi się liczyć z tym, że będzie musiał wykonać szereg czynności zaplanowanych przez tę sieć (Ritzer, 2005, s. 124). Weźmy osobę,

która przychodzi do restauracji, aby sobie po prostu zjeść. Zanim osiągnie cel swojej wizyty, jest zmuszona najpierw ustawić się w kolejce, po czym złożyć zamówienie, poczekać na jego odbiór, a następnie musi udać się do stolika. Dopiero wtedy może przystąpić do konsumpcji. Jednak to jeszcze wciąż nie koniec czynności przewidzianych dla klienta, gdyż po (zazwyczaj) szybkiej konsumpcji, klient musi po sobie posprzątać i dopiero gdy wyrzuci śmieci do specjalnie przygotowanych śmietników i odstawi tacę na wskazane miejsce, może spokojnie opuścić lokal. Taka organizacja pracy niewątpliwie pozwala usprawnić funkcjonowanie restauracji, jednak jest to swoiste „wykorzystywanie" klientów (na podstawie: McDonald's, 2015). Ten system pracy nie przeszkadza jednak większości osób korzystających z usług McDonald's, przeważnie dlatego, że zwyczajnie nie dostrzegają tzw. „drugiego dna" takiej organizacji pracy. Podobnie jest z wizytami w linii McDrive. Klienci znajdujący się w swoich samochodach podążają ściśle wytyczoną drogą, realizując krok po kroku wszystko, co dla nich przygotowano. Co więcej, klienci do usprawnienia pracy McDonald's wykorzystują własne samochody. Jak się okazuje, wszystkie zaplanowane procesy mają zazwyczaj głębszy sens, nad którym nikt nie ma ochoty się zastanawiać. Wykonując te wszystkie przygotowane dla nas czynności, robimy to instynktownie i tylko dlatego, że tak się przyjęło w społeczeństwie. Zatem nic, co dzieje się w takiej firmie jak McDonald's, nie dzieje się bez przyczyny i klienci powinni się zastanowić, czy przypadkiem po swojej pracy nie decydują się na dodatkowy etat – z tą różnicą, że nie pracują tu już na własny rachunek (Ritzer, 2005, s. 139).

3.2. Kryterium i czynniki ryzyka w korporacji McDonald's jako organizacji „zwinnej"

Zakres i skala działalności firmy McDonald's determinują specyfikę procesów zarządzania ryzykiem. Należy tu odwołać się przede wszystkim do działalności w skali globalnej, jak i złożonej struktury interesariuszy tej firmy (interesariusze różnią się w poszczególnych regionach świata). McDonald's wymaga więc **podejścia systemowego** do zarządzania ryzykiem (i w ogóle do definiowania kryterium ryzyka) – czego odzwierciedleniem jest **zintegrowane zarządzanie ryzykiem** (zob. więcej [w:] Kasiewicz, 2011, s. 63 i nast.). Warto tu nadmienić, że kryterium ryzyka określa sposób podejścia do budowania przewagi konkurencyjnej w firmie McDonald's – wskazuje bowiem, w jaki sposób należy interpretować kategorię ryzyka oraz umiejscawiać ją w strukturze całego przedsiębiorstwa. Podejście zintegrowane do zarządzania ryzykiem w firmie McDonald's przejawia się przede wszystkim tym, że (na podstawie: UKEssays, 2013; McDonald's, 2014, s. 3-7; Jones, 2014; Bain, 2014):

- identyfikowane są podstawowe, zdywersyfikowane źródła zarówno szans, jak i zagrożeń, obejmujące obszary społeczny i techniczny funkcjonowania tej firmy (zob. tab. 2),

- wykorzystywane jest podejście holistyczne, ujmujące tę firmę jako system „zanurzony" w uwarunkowaniach szeroko rozumianego otoczenia globalnego (zob. tab. 2),
- zarządzanie ryzykiem stosowane jest jako narzędzie do konsekwentnej realizacji celów firmy poprzez podejmowanie działań zmierzających do minimalizacji wartości potencjalnych strat oraz maksymalizacji potencjalnych korzyści,
- zarządzanie ryzykiem zintegrowane jest z ładem korporacyjnym (ang. *corporate governance*), będąc jednocześnie filarem kształtowania strategii firmy,
- nacisk położony jest nie tylko na identyfikację czynników ryzyka, lecz także ich ewaluację,
- ma miejsce antycypacja czynników ryzyka (działanie z wyprzedzeniem),
- w zarządzaniu ryzykiem uwzględniane są również różne grupy interesariuszy (zewnętrznych i wewnętrznych).

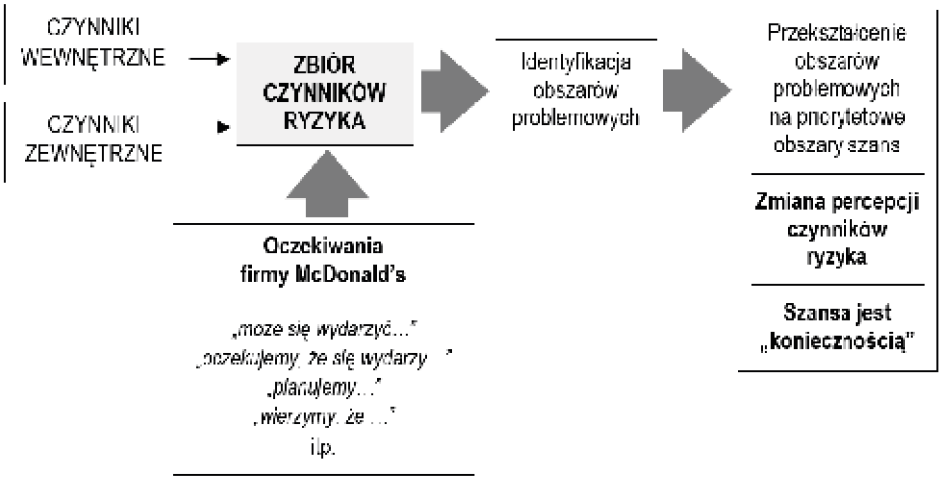
W tym miejscu należy także zaznaczyć, że w firmie McDonald's stosowane jest **podejście do zarządzania ryzykiem wg zasad** (na podstawie: McDonald's, 2014, s. 3-7):

- *Jeśli nie zwrócimy uwagi na … (tu wskazywane są czynniki ryzyka) ..., to nasz biznes na tym straci*,
- *… (tu wskazywane są czynniki ryzyka) ... może mieć niekorzystny wpływ na firmę*,
- *Nie będziemy w stanie zarządzać … (tu wskazywane są czynniki ryzyka) ..., co może zaszkodzić naszej firmie*,
- *Zwracamy uwagę na … (tu wskazywane są czynniki ryzyka) ..., które mogą zagrozić naszemu biznesowi*.

Takie podejście sugeruje **w pierwszej kolejności ekspozycję negatywnych konsekwencji wystąpienia określonych czynników ryzyka**. Jest to jednak błędne (bo niepełne i powierzchowne) interpretowanie działań firmy McDonald's. Czynniki te w dalszej kolejności są bowiem analizowane i przyporządkowywane są im szanse – wraz ze specyfikacją działań, jakie należy podjąć, aby **„przekuć" zagrożenia i potencjalne straty na korzyści biznesowe**. Istotne jest tu jednak to, że dostrzegane szanse są w pewnym stopniu „koniecznością" determinowaną aktualnymi uwarunkowaniami otoczenia i strukturą celów organizacji (rys. 5).

W tabeli 2 wskazanych jest **dwadzieścia jeden czynników ryzyka** (zewnętrznych i wewnątrzorganizacyjnych) wyszczególnionych w *McDonald's 2014 Annual Report*[11]. Czynniki te traktowane są jako **źródło korzyści i obszary działań priorytetowych w usprawnianiu mechanizmów funkcjonowania tej firmy**. Można też zauważyć ciekawą rzecz – tematyka zarządzania ryzykiem uwzględniona jest we wskazanym powyżej raporcie rocznym **na pierwszym miejscu** – co ewidentnie podkreśla rolę i znaczenie kryterium ryzyka w rozwoju firmy McDonald's (właśnie poprzez kształtowanie jej „zwinności").

[11] Czynniki ryzyka opisane zostały w dziale *1A* tego raportu: *Risk Factors and Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements*.



Rys. 5. Podejście firmy McDonald's do interpretacji i pożytkowania czynników ryzyka
Źródło: opracowanie własne na podstawie: McDonald's, 2014, s. 3

Tabela 2. Czynniki ryzyka – jako czynniki szans[12] – identyfikowane przez firmę McDonald's

Lp.	Czynniki ryzyka = czynniki szans	Przykładowe korzyści dla firmy McDonald's wynikające z wystąpienia czynników ryzyka
	Czynniki zewnętrzne	
1	Występowanie intensywnego wzrostu konkurencji na rynku	• ciągła koncentracja na opracowywaniu i wdrażaniu innowacji produktowych, organizacyjnych, marketingowych i procesowych, • podejmowanie działań w obszarze poszukiwania nisz rynkowych, nowych rynków i atrakcyjnych lokalizacji, • zwracanie nadal dużej uwagi na jakość i zróżnicowanie produktów, poziom obsługi, a także satysfakcję klientów, • podejmowanie działań w zakresie redefiniowania strategii działania, np. w obszarze polityki cenowej
2	Zmiany preferencji konsumentów	
3	Niesprzyjające ogólne uwarunkowania ekonomiczne (w tym demograficzne)	• konieczność przygotowywania różnych scenariuszy działania (planów), • koncentracja na ciągłym zwiększaniu wartości marki, • konieczność poszukiwania nowych rynków, • zwiększanie poziomu oszczędności, • nasilenie działań promocyjnych, • analizowanie zmian demograficznych w skali globalnej i w poszczególnych regionach

[12] Należy jednak zaznaczyć tu, że te czynniki ryzyka mogą powodować też **określone straty dla firmy McDonald's** – w sytuacji kiedy szanse nie zostaną wykorzystane. Przykładami mogą być tu np. zwiększenie kosztów operacyjnych, obniżenie wartości zysków, utrata klientów, obniżenie wartości marki, wzmożona fluktuacja pracowników itp. (zob. [w:] McDonald's, 2014, s. 3-7).

Tabela 2. Czynniki ryzyka – ciąg dalszy

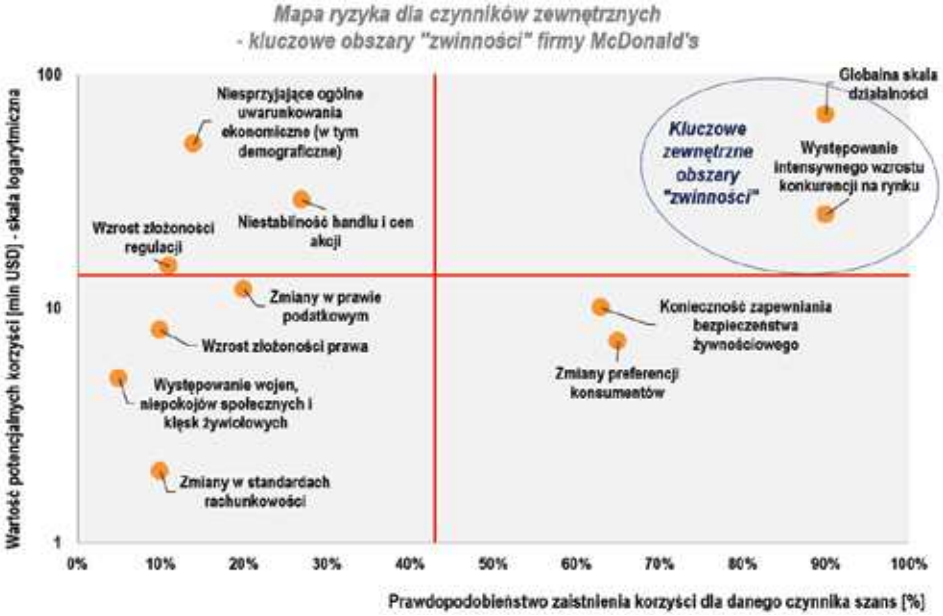
Lp.	Czynniki ryzyka = czynniki szans	Przykładowe korzyści dla firmy McDonald's wynikające z wystąpienia czynników ryzyka
4	Konieczność zapewniania bezpieczeństwa żywnościowego	• zwracanie większej uwagi na jakość produktów i zdrowie klientów – wzrost zaufania społecznego, • podejmowanie działań zmierzających do modyfikacji preferencji żywnościowych konsumentów
5	Globalna skala działalności	• docieranie do nowych segmentów rynkowych, • większy dostęp do zasobów, • możliwość wykorzystywania efektu skali, • możliwość dywersyfikacji źródeł zasileń procesów produkcyjnych (na zasadach *offshoringu*)
6	Wzrost złożoności regulacji	• możliwość lepszego dopasowania się do lokalnych uwarunkowań polityczno-prawnych, • wyższy poziom spełniania oczekiwań różnych grup interesariuszy (np. pracowników – zmiany w obszarze przepisów prawa pracy, tj. zwiększenie płacy minimalnej), • możliwość rozwijania działalności marketingowej i CSR (np. w zakresie regulacji w obszarze ekologii itp.), • poszukiwanie lokalizacji o mniej restrykcyjnych przepisach podatkowych
7	Wzrost złożoności prawa	
8	Zmiany w prawie podatkowym	
9	Zmiany w standardach rachunkowości	
10	Niestabilność handlu i cen akcji	• konieczność poszukiwania nowych rynków, • podejmowanie działań stabilizujących firmę i umacniających jej pozycję, np. podtrzymywanie istniejących aliansów lub zawiązywanie nowych, • poszukiwanie nowych źródeł finansowania bieżącej działalności firmy
11	Występowanie wojen, niepokojów społecznych i klęsk żywiołowych	• szansa na podejmowanie działań sprzyjających łagodzeniu skutków np. niepokojów społecznych i klęsk żywiołowych – m.in. na zasadzie CSR, tj. w formie pomocy żywnościowej, wspierania budowy szkół, pomocy medycznej, rekultywacji lasów itp.
Czynniki wewnątrzorganizacyjne		
12	Konieczność skutecznego opracowywania i egzekwowania globalnych strategii wzrostu	• zwiększanie udziału w rynku globalnym oraz na poszczególnych rynkach krajowych, • usprawnianie funkcjonowania restauracji w różnych lokalizacjach, • wdrażanie podejścia proekologicznego do strategii marketingowych i promocyjnych, • bieżące monitorowanie sytuacji finansowej firmy, • podejmowanie działań innowacyjnych

Lp.	Czynniki ryzyka = czynniki szans	Przykładowe korzyści dla firmy McDonald's wynikające z wystąpienia czynników ryzyka
13	Wdrażanie zarządzania talentami	• utrzymywanie oczekiwanego poziomu kapitału intelektualnego w firmie, • zwiększenie zaangażowania pracowników poprzez możliwość awansu, • wsparcie procesów kreowania i dyfuzji wiedzy w firmie, • wykorzystywanie potencjału różnic kulturowych pomiędzy pracownikami (w różnych lokalizacjach)
14	Usprawnianie systemów informatycznych oraz sieci bezpieczeństwa	• zagwarantowanie zintegrowanej komunikacji w skali globalnej, • zwiększenie poziomu „odporności" firmy na zagrożenia o charakterze teleinformatycznym, • wzrost poziomu zaufania społecznego do firmy (w aspekcie ogólnie odczuwanego bezpieczeństwa)
15	Konieczność ochrony własnej i cudzej własności intelektualnej	• zagwarantowanie przewagi nad konkurentami, • opracowanie podstaw dla procesów innowacyjnych
16	Duże znaczenie ratingu kredytowego w działalności operacyjnej	• możliwość finansowania działalności kapitałem dłużnym (np. w zakresie kreowania innowacji) i wykorzystania dźwigni finansowej
17	Ewaluacja efektywności strategii cenowych, planów promocyjnych oraz marketingowych	• obniżanie kosztów operacyjnych, • usprawnianie procesów zarządzania wiedzą w firmie, • zmiana wizerunku firmy
18	Konieczność ochrony wartości dla interesariuszy i marki	• utrzymanie lojalności klientów i różnych grup kontrahentów, • zwiększenie wolumenu sprzedaży, • szansa na rozwijanie sponsoringu i jednoczesne ograniczanie kosztów kampanii promocyjnych
19	Złożoność łańcucha dostaw i brak ciągłości w łańcuchu dostaw	• możliwość kreowania alternatywnych kanałów zasileń surowcowych, • zwrócenie uwagi na kryterium ciągłości procesów i zarządzanie bezpieczeństwem surowcowym (opracowywanie procedur utrzymania i zapewniana ciągłości procesów zaopatrzenia)
20	Rozwój działalności franczyzowej	• zwiększanie liczby jednostek franczyzowych, co powinno skutkować zwiększaniem dochodów firmy, • ciągłe ulepszanie systemu franczyzowego, • zwiększanie wartości marki
21	Zmiany w strukturze kosztów operacyjnych	• możliwość poszukiwania oszczędności, • możliwość relokacji środków finansowych na działalność innowacyjną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: McDonald's, 2014, s. 3-7

Dokonując analizy zawartości tabeli 2, można też zauważyć, że **zidentyfikowane czynniki ryzyka koncentrują się w głównej mierze na mechanizmach dostosowawczych firmy do rynku**. Jako przykłady można wskazać tu np.: *dostosowywanie się do nowych regulacji w skali globalnej i w skali regionalnej*, *zwiększanie efektywności strategii cenowych*, *poprawę spójności i niezawodności w łańcuchach dostaw*, czy też lepsze dostosowywanie się do zmian w preferencjach klientów. Można więc przyjąć, że w firmie McDonald's **spełnienie kryterium ryzyka** (tj. podejmowanie działań obarczonych względnie wysokim poziomem ryzyka, jak również kreowanie czynników ryzyka – głównie w formie tzw. czynników szans) warunkuje zdolność organizacji do rozwoju poprzez stymulowanie oczekiwanego poziomu „zwinności".

Jak zauważono powyżej, kryterium ryzyka w firmie McDonald's determinuje strukturę i specyfikę czynników szans (jako odrębnej grupy czynników ryzyka). Natomiast czynniki szans stanowią obszary kształtowania „zwinności" firmy McDonald's. Chcąc dokonać identyfikacji i późniejszej specyfikacji **kluczowych obszarów „zwinności"** tej firmy, można odwołać się do metody **mapy ryzyka**[13] (rys. 6).



Rys. 6. Przykładowa mapa ryzyka dla czynników zewnętrznych – jako podstawa identyfikacji kluczowych zewnętrznych obszarów „zwinności" firmy McDonald's (dla przykładowej lokalizacji geograficznej – sytuacja hipotetyczna)

Źródło: opracowanie własne

[13] Metodyka mapy ryzyka szerzej opisana jest m.in. [w:] (Zaskórski et al., 2015, s. 377-380). W tym przypadku **ryzyko rozpatruje się w ujęciu pozytywnym (jako źródło korzyści – a nie strat)**. Ponadto, analizę można przeprowadzać zarówno dla firmy McDonald's jako całości, jak również dla jej poszczególnych lokalizacji geograficznych.

Dla przykładowej lokalizacji geograficznej (rys. 6) **kluczowymi zewnętrznymi obszarami „zwinności"** są: *występowanie intensywnego wzrostu konkurencji na rynku* oraz *globalna skala działalności*. Oznacza to, że te obszary (ryzyka) są priorytetowe w kształtowaniu rozwoju firmy McDonald's. Należy więc skoncentrować uwagę właśnie na nich. Trzeba też pamiętać, że czynniki te mogą być zarówno źródłem największych korzyści, jak i największych strat dla tej firmy – w przypadku zaistnienia określonych błędów natury organizacyjno-zarządczej. Zatem wskazane kluczowe obszary „zwinności" firmy McDonald's (dla przykładowej lokalizacji geograficznej) mogą być podstawą specyfikacji nowych (lub doskonalenia istniejących) kierunków w zarządzaniu ryzykiem i zasad zarządzania ryzykiem w tej firmie.

Podsumowanie

Przetrwanie i funkcjonowanie w czasach współczesnych, w których przychodzi się zmierzyć z silną konkurencją, dużym ryzykiem w każdym aspekcie działalności oraz licznymi zagrożeniami z rynku międzynarodowego, jest dla organizacji wyzwaniem. Aby móc wyjść z tej rywalizacji z sukcesem, niezbędne jest **nieustanne dopasowywanie się do wymagań zgłaszanych z rynku**. Ogólną zasadą ekspertów od marketingu jest stwierdzenie, że rynkiem „rządzą" klienci – z tego też względu organizacje powinny ukierunkować się właśnie na nich i ich szybko zmieniające się potrzeby. Jednakże, tak naprawdę **kluczem do sukcesu jest poznanie swojego potencjału i późniejsze przekształcenie go** w taki sposób, aby stał się dla organizacji źródłem przewagi. Każda organizacja taki „skarb" posiada, a są nim pracownicy oraz ich potencjał intelektualny. Sukcesem będą mogły się pochwalić te organizacje, które najlepiej spożytkują potencjał twórczy pracowników, a także efektywnie wykorzystają sytuację na rynku oraz zasoby materialne i finansowe. Przydatny w tym względzie może okazać się model organizacji „zwinnej". Jednakże, chcąc w pełni wykorzystać zarówno potencjał otoczenia, jak i potencjał wewnątrzorganizacyjny i dopasować się do identyfikowanych endo- i egzogenicznych zmian, **konieczne jest podjęcie działań w obszarze zarządzania ryzykiem**. Kryterium ryzyka stymuluje bowiem „zwinność" organizacji i jednocześnie ta „zwinność" określa tzw. ramy zarządzania ryzykiem. Kryterium ryzyka odgrywa więc znaczącą rolę w kształtowaniu rozwoju organizacji „zwinnej".

Jak można zauważyć z przedstawionego studium przypadku, McDonald's jest stale rozwijającą się firmą, która nieustannie **przybliża się do modelu organizacji „inteligentnej"**. Część typowych założeń już znajduje odzwierciedlenie w działalności firmy, jednak istnieją jeszcze pewne cechy, które muszą zostać wyeliminowanie, aby firma mogła ostatecznie wkroczyć na wyższy poziom, pozostając ciągle organizacją „zwinną". Warto też zauważyć, że „zwinność" firmy McDonald's można postrzegać jako **rezultat systemowego podejścia do zarządzania**. To samo podejście można więc zidentyfikować też w obszarze (podsystemie) zarządzania ryzykiem. Odzwierciedleniem tego stanu rzeczy jest **tzw. zintegrowane podejście**

do zarządzania ryzykiem. Ryzyko traktowane jest w firmie McDonald's przede wszystkim jako **źródło szans**, jakie należy spożytkować, chcąc utrzymać pozycję na rynku (właśnie poprzez umiejętne dostosowywanie się do tego rynku). Ryzyko można więc traktować w firmie McDonald's jako **podstawowy filar kształtowania jej rozwoju**.

RISK CRITERION IN THE "AGILE" ORGANIZATION

Summary: An "agile" organization is considered as one of the contemporary and basic models to shape and improve an organization. The basic foundation of building an "agile" management in an organization is the knowledge creation and the diffusion process. Knowledge is, in fact, a kind of "lever" of an organization's development and a source of its widely understood potential. An organization's "agility" grows from the knowledge management processes and can be identified e.g. in an adaptability of this organization to endo- and exogenous changes. The model of an "agile" organization also requires taking into account the risk criterion. In "agile" organizations the risk is treated there primarily as a source of opportunities, not threats. This is a theoretical and empirical article and its objective is to place the risk criterion in the "agile" organization model, as well as specify the role and importance of this criterion in shaping the development of an "agile" organization. An example of an "agile" organization, of which development is determined by the risk criterion, is McDonald's Corporation. The company, operating on a global scale and implementing a horizontal diversification strategy, identifies a range of diversified factors that determine its operation. It can also be assumed that McDonald's operates in a kind of "network" of the risk factors (i.e. the opportunities/benefits and threats/losses factors). The company uses the risk criterion for creating its potential, using e.g. an integrated approach to risk management, i.e. Enterprise Risk Management (based on a systemic approach), as well as an international expansion strategy, i.e. having regard to the diversity of different markets (as well of the risk factors), and thereby adapting to their needs, requirements and capabilities – which, in turn, is a manifestation of flexibility and adaptability.
Keywords: learning organization, agile organization, intelligent organization, risk, stakeholders, McDonald's.

BIBLIOGRAFIA

[1] Brycz B., Dudycz T., 2010, *Case study jako popularna metoda w naukach o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 3 (16).
[2] Champy J., 2003, *X-engineering przedsiębiorstwa. Przemyśl swój biznes w erze cyfrowej*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
[3] Cheese P., Silverstone Y., Smith D.Y., 2009, *Creating an agile organization*, "Outlook", October.
[4] Christopher M., 2000, *The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets*, "Industrial Marketing Management", nr 29.
[5] Deiser R., 2009, *Designing the Smart Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
[6] Flyvbjerg B., 2004, *Five misunderstandings about case-study research*, [w:] C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium, D. Silverman (eds.), *Qualitative Research Practice*, Sage, London and Thousand Oaks, CA.

[7] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2010, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości: zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
[8] Hopkin P., 2010, *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page Limited, London – Philadelphia – New Delhi.
[9] Hormozi A.M., 2009, *Agile manufacturing: the next logical step*, "Benchmarking: An International Journal", vol. 8, nr 2.
[10] Juhary A., Chew T.G., Tang T.C., 2004, *Knowledge Management in Agile Organizations*, "Sunway College Journal", nr 1.
[11] Kaczmarek B., 2013, *Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 64/1.
[12] Karaś M., 2014, *Studium przypadku jako narzędzie badawcze*, [w:] K. Kuciński (red.), *Naukowe badanie zjawisk gospodarczych. Perspektywa metodologiczna*, Wolters Kluwer, Warszawa.
[13] Kasiewicz S. (red.), 2011, *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
[14] Kasiewicz S., Rogowski W., 2006, *Ryzyko a wzrost wartości przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", Nr 1.
[15] Lungu C., 2012, *Dimensions of Smart Organisations*, "Romanian Military Thinking", nr 4.
[16] Matheson D., Matheson J., 1998, *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
[17] Matheson D., Matheson J., 2001, *Smart Organizations Perform Better*, "Research Technology Management", July – August.
[18] Mikuła B., 2008, *Kultura organizacji inteligentnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 765.
[19] Quinn J.B., 1992, *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York.
[20] Ramesh G., Devadasan S.R., 2007, *Literature review on the agile manufacturing criteria*, "Journal of Manufacturing Technology Management", vol. 18, nr 2.
[21] Ritzer G., 2005, *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, Wydawnictwo MUZA, Warszawa.
[22] Sajdak M., 2013a, *Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa*, „Nauki o Zarządzaniu", nr 1 (14).
[23] Sajdak M., 2013b, *Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej: Organizacja i Zarządzanie", nr 49.
[24] Sajdak M., 2013c, *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse", vol. 4, nr 1.
[25] Senge P.M., 2012, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa.
[26] Sharifi H., Zhang Z., 1999, *A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction*, "International Journal of Production Economics", vol. 62.
[27] Stauth G., Turner B.S., 1998, *Nostalgia. Postmodernism and the critique of mass culture*, „Theory, Culture and Society", nr 5.
[28] Sydänmaanlakka P., 2002, *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone Publishing Limited, Oxford.

[29] Walczak M., 2010, *Systemy zwinne w organizacji produkcji*, „Acta Universitatis Lodziensis: Folia Oeconomica", nr 234.
[30] Wassermann O., 2001, *The Intelligent Organization: Winning the Global Competition with the Supply Chain Idea*, Springer, Berlin – Heidelberg.
[31] Wereda W., 2005, *Metoda studium przypadku w dydaktyce nauk o zarządzaniu*, [w:] T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
[32] Wereda W., Grzybowska M., 2014, *Badanie „Tajemniczy klient" jako element zarządzania relacjami z klientami w organizacji*, [w:] K. Pieniak-Lendzion, T. Nowogródzka (red.), *Współczesny marketing i logistyka – globalne wyzwania*, Wydawnictwo UPH w Siedlcach, Siedlce.
[33] Yusuf Y.Y., Sarhadi M., Gunasekaran A., 1999, *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics", nr 62.
[34] Zaskórski P., 2012a, *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.
[35] Zaskórski P., 2012b, *Wirtualizacja organizacji w „chmurze" obliczeniowej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 3.
[36] Zaskórski P., Woźniak J., Szwarc K., Tomaszewski Ł., 2015, *Zarządzanie projektami w ujęciu systemowym* (wydanie drugie poprawione), Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.

NETOGRAFIA

[1] Arell R., Coldewey J., Gatt I., Hesselberg J., 2012, *Characteristics of Agile Organizations*, http://www.agilealliance.org/files/3713/4213/5176/Characteristics%20of%20Agile%20Organizations.pdf (11.02.2014).
[2] Bain Z., 2014, *McDonald's Listed „Trend Toward Higher Wages" as a Company Risk Factor for 2014*, http://www.delish.com/food/news/a39543/mcdonalds-risk-factor-higher-wages/ (10.10.2015).
[3] Delic K.A., Dayal U., 2002, *The Rise of the intelligent enterprise*, "Ubiquity", December, http://deli ery.acm.org/10.1145/770000/764009/k_delic_4.pdf?ip=193.105.35.129&id=764009&acc=OPEN&key=6AF5E6E07E3D4A13.C8CCBDFBA1366FDD.4D4702B0C3E38B35.6D218144511F3437&CFID=722097361&CFTOKEN=75637921&__acm__=1445013328_e8d8020b101a3bb663317507daa479ac (16.10.2015).
[4] Filos E., 2005, *Smart Organizations In The Digital Age*, http://www.filos-europe.com/erastos/documents/EN/EF-SmartOrgs.pdf (z dn. 24.03.2014).
[5] Jones A., 2014, *Must-know: McDonalds' risks*, http://marketrealist.com/2014/07/must-know-mcdonalds-risks/ (10.09.2015).
[6] McDonald's, 2008, *Zbiór Zasad Etyki Zawodowej. Obietnica „Złotych Łuków"*, http://www.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497_SBC_International_POL.pdf (20.10.2015).
[7] McDonald's, 2014, *McDonald's 2014 Annual Report*, http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDonald's%202014%20Annual%20Report.PDF (20.10.2015).

[8] McDonald's, 2015, http://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/kim-jestesmy/ (15.10.2015).
[9] Rosenberg M., 2015, *Number of McDonald's Restaurants Worldwide*, http://geography.about.com/od/lists/qt/mcdonalds.htm (17.04.2015).
[10] SyncForce, 2015, *Rankings per brand: McDonald's*, http://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=7 (10.10.2015).
[11] UKEssays, 2013, *A Scrutiny Of Mcdonalds Risk And Risk Management Finance Essay*, http://www.ukessays.com/essays/finance/a-scrutiny-of-mcdonalds-risk-and-risk-management-finance-essay.php?cref=1 (15.10.2015).
[12] Wikipedia, 2015, https://en.wikipedia.org/wiki/McDonald's www.wikipedia.org (17.10.2015).