

# NOWE MYŚLENIE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

REDAKCJA NAUKOWA  
MAŁGORZATA PONIATOWSKA-JAKSCH



OFICyna WYDAWNICZA  
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
WARSZAWA 2015

**Publikacja wydana w ramach badania statutowego nr KNoP/S/04/13 realizowanego w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**

**Recenzent wydawniczy**

Krystyna Poznańska

**Redaktor**

Danuta Jastrzębska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014  
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

**ISBN 978-83-7378-957-9**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

[www.wydawnictwo.sgh.waw.pl](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl)

e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Projekt i wykonanie okładki**

Monika Trypuz

**Skład i łamanie**

Gemma

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

tel. +48 42 639 52 92

e-mail: [quick@druk.pdi.pl](mailto:quick@druk.pdi.pl)

Zamówienie 173/XII/14

Tomasz Niedziółka

### 4.3. Budowa zaufania w *cloud computing*

Korzystanie z usług w chmurze wiąże się z wieloma obawami ich użytkowników. Obawy te dotyczą kwestii związanych m.in. z przechowywaniem danych w chmurze, ich dostępnością oraz bezpieczeństwem. Dostawcy usług w chmurze podejmują działania, mające na celu zwiększenie stopnia zaufania do tych usług.

Celem podrozdziału jest zaprezentowanie metod budowy zaufania do dostawców usług w chmurze, na tle istniejących modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw.

W podrozdziale postawione zostały następujące pytania badawcze:

- Jakie są praktyczne metody budowy zaufania do usług świadczonych w modelu chmury obliczeniowej?
- Czy proces budowy zaufania do usług w chmurze skorelowany jest ze sklasyfikowanymi w literaturze przedmiotu modelami budowy zaufania do przedsiębiorstw?
- W jaki sposób w przedsiębiorstwie podejmowane są decyzje dotyczące budowy zaufania do oferowanych usług w chmurze oraz kto podejmuje tego rodzaju decyzje?
- Czy i w jaki sposób budowa zaufania do usług w chmurze skorelowana jest z budową zaufania do oferującego je przedsiębiorstwa?

Aby zbliżyć się do odpowiedzi na tak postawione pytania, podrozdział podzielony został na trzy części. W pierwszej dokonano przeglądu modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw. Druga część podejmuje kwestię roli zaufania w *cloud computing* jako organizacji wirtualnej. Trzecią część stanowi analiza praktycznych aspektów budowy zaufania do przedsiębiorstw. Wnioski płynące z całości dokonanej analizy zawarte zostały w podsumowaniu niniejszego podrozdziału.

#### 4.3.1. Przegląd modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw

W istniejącej literaturze wyróżnia się wiele różnego rodzaju modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw. Wielość modeli jest efektem różnie definiowanego zaufania, a także dostosowania tych modeli do specyfiki działalności.

Modele te podzielone zostały w niniejszej analizie na dwie grupy. W pierwszej grupie, znajdują się modele takie jak: model Blomqvista, model Mayera, Davisa i Schromana, model Bailey'a, model interface agent, model Cristiano Castelfranchiego, model ABC Warné'a i Holland, model Dyer i Chu, Bailey'a, Guraka i Konstana.

W drugiej grupie, ze względu na tematykę niniejszego podrozdziału znalazły się modele budowy zaufania do przedsiębiorstw wirtualnych. Wśród nich znalazły

się modele zaufania do wirtualnej fabryki wg Lavraca, Ljubica, Jermola, Bolhalter, zintegrowany model zaufania w relacjach w handlu elektronicznym Cheunga i Lee oraz teoretyczny model zaufania Duttona.

Jednym z modeli w pierwszej grupie jest model Blomqvista. W modelu tym, na zaufanie składają się m.in. zdolności, które wynikają z możliwości technologicznych, posiadanych umiejętności oraz *know-how*. Na zaufanie składa się również renoma przedsiębiorstwa i powiązana z nią odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa oraz jego pozytywne nastawienie i zamiary wobec otoczenia (*goodwill*). Na zaufanie wpływ ma także zachowanie przedsiębiorstwa, przede wszystkim dotrzymywanie przez nie umów, co wpływa na wiarygodność. Istotny wpływ na zaufanie do przedsiębiorstwa mają także wyznawane przez nie wartości oraz powoływanie się na nie w codziennej działalności<sup>227</sup>.

Kolejnym modelem budowy zaufania do przedsiębiorstwa jest model Mayera, Davisa i Schroomana. Model ten zakłada, że zaufanie wiąże się z oczekiwaniem, iż inni będą godni naszego zaufania. Nie mniej jednak poszczególni ludzie różnią się względem siebie skłonnością do zaufania. Jest ona bowiem zależna od ich cech osobowościowych, jak i dotychczasowych doświadczeń życiowych, a także środowiska w którym wychowali się lub w którym żyją. Model ten zwraca uwagę na zagadnienie tzw. ślepego zaufania, które określane jest mianem skrajnego. O zaufaniu takim można mówić wówczas, gdy pojawia się, pomimo iż nie ma do tego jakichkolwiek podstaw.

W modelu tym zaufanie związane jest nierozłącznie z zagadnieniem dostrzeżonego ryzyka, które następnie podejmowane jest w pewnym stopniu w kontaktach oraz współpracy z innymi. Efekt tego rodzaju współpracy zależny jest od tego, jaki poziom ryzyka został przyjęty.

Wedle tego modelu, na zaufanie składają się m.in. zdolności, przez które należy rozumieć ogół posiadanych umiejętności i talentów oraz wszelkich posiadanych cech, innymi słowy, kompetencji, dzięki którym dana osoba uznana może być za dobrą w danej dziedzinie.

Na zaufanie w analizowanym modelu składa się także życzliwość, przez którą należy rozumieć stopień, w jakim powiernik zaufania pragnie dobra ufającego. W skład zaufania wchodzi także uczciwość, oznaczająca przestrzeganie przyjętych zasad przez wszystkie strony<sup>228</sup>.

---

<sup>227</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 73–74.

<sup>228</sup> Ibidem, s. 74–76.

Kolejnym modelem budowy zaufania jest model Bailey'a<sup>229</sup>. W modelu tym, w skład zbioru czynników, składających się na zaufanie wchodzi m.in. atrakcyjność powiernika informacji. Na zaufanie wpływ ma także dynamizm w sferze komunikacji, szczególnie tej o charakterze dodatkowym, peryferyjnym. Na zaufanie wpływ ma także szeroko rozumiana fachowość, obejmująca m.in. wiedzę, umiejętności i zdolności powiernika zaufania. Istotnym składnikiem zaufania jest także to, iż powiernik zaufania dotrzyma je zgodnie z oczekiwaniami ufającego. Nie bez znaczenia dla zaufania są także intencje, przez które należy rozumieć cele, szczerłość oraz otwartość powiernika zaufania. Ważna jest także bliskość, nie tylko geograficzna, ale także w kwestii wyznawanych poglądów oraz wartości a także możliwość polegania na drugiej stronie<sup>230</sup>.

Bickmore i Cassel zaproponowali model interface agent. Model ten, opierał się na modelu realacji interpersonalnych Svennevig. Był to program, którego celem było osiągnięcie wzbudzenia zaufania nabywcy transakcji przebiegającej drogą elektroniczną. Na zaufanie w tym modelu składały się trzy czynniki:

- znajomość zachowań wzbudzających zaufanie – prezentowanie przez agenta (sprzedawcę) przyjaznych zachowań wzbudzających zaufanie, a jednocześnie unikanie tych zachowań, które zaufanie zmniejszają;
- znajomość pomiędzy podmiotami transakcji – kształtowana poprzez prowadzenie niezobowiązującej rozmowy budującej znajomość z nabywcą;
- współmyślenie podmiotów transakcji – polegające na poszukiwaniu oraz wykorzystywaniu wspólnego języka z nabywcą<sup>231</sup>.

Kolejnym modelem zaufania jest społeczno-kognitywny model Cristiano Castelfranchiego, wedle którego, na zaufanie składają się możliwości, przewidywalność, nieszkodliwość, jak i kompetencje powiernika informacji<sup>232</sup>.

Modelem, na który warto zwrócić uwagę był także model zaproponowany przez Olssona. Zgodnie z założeniem tego modelu, podmioty podejmują działania oparte na posiadanej wiedzy. Działania te skutkują określonymi efektami. Na podstawie ich obserwacji następuje modyfikacja wiedzy oraz poziomu zaufania, co skutkuje określonymi działaniami w kolejnym cyklu<sup>233</sup>.

---

<sup>229</sup> T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 181.

<sup>230</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 75.

<sup>231</sup> I. Garnik, *Modele budowy wiarygodności oferenta w internetowych transakcjach detalicznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2003, z. nr 37, seria Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 69–81, źródło: [http://www.zie.pg.gda.pl/~igar/articles/ZNPP37-Garnik-Modele\\_budowy\\_wiarygodnosci.pdf](http://www.zie.pg.gda.pl/~igar/articles/ZNPP37-Garnik-Modele_budowy_wiarygodnosci.pdf) (19.11.2014).

<sup>232</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 76.

<sup>233</sup> I. Garnik, *Modele budowy wiarygodności...*, op.cit., s. 69–81.

Interesującym modelem budowy zaufania jest także model ABC Warne'a i Holland<sup>234</sup>. Nazwa tego modelu pochodzi od trzech etapów budowy zaufania, którymi są:

- A – trust Antecedents – czynniki wstępnie warunkujące zaufanie. Na czynniki wstępne składają się zaufanie wrodzone oraz kontekst sytuacyjny. Mają one wpływ na zaufanie sytuacyjne;
- B – Behavioural elements – czynniki mające wpływ na zaufanie w trakcie interakcji z drugą stroną;
- C – Consequences – oznaczające zaufanie wynikowe, pojawiające się w związku z oceną efektów interakcji<sup>235</sup>.

Istotne jest, że poziom zaufania wynikowego oraz ocena przebiegu, jak i rezultatów interakcji wpływają na kontekst sytuacyjny, zmieniając go. Sytuacja ta stanowi sprzężenie zwrotne, które zamyka cykl budowy zaufania w modelu ABC<sup>236</sup>.

Innym modelem budowy zaufania do przedsiębiorstw jest Model Dyer i Chu<sup>237</sup>. Zakłada on, że granice zaufania wyznaczone są przez przekonanie co do uczciwego zachowania stron. Ma na nie wpływ także wiarygodność w zakresie składanych obietnic oraz zaangażowanie w otoczeniu biznesowym. Wartość ujemną dla zaufania ma natomiast wykorzystywanie szansy do nieuczciwego zaufania we wzajemnych relacjach.

Autorzy omawianego modelu doszli do wniosku, że istotny wpływ na budowę zaufania ma okres wzajemnej współpracy stron. Są oni zdania, że do budowy zaufania nie jest konieczna komunikacja twarzą w twarz. Ważne jest natomiast, by komunikacja w ogóle miała miejsce i zachodziła na satysfakcjonującym obie strony poziomie. Ważna dla budowy zaufania jest także ciągłość współpracy.

Ostatnim z przywołanych modeli jest model Bailey'a, Guraka i Konstana<sup>238</sup>. W modelu tym, istotne znaczenie ma przypuszczenie w kwestii tego, czy powiernik jest godny zaufania ufającego. Ma na nie wpływ także powierzchowna kontrola wizerunku partnera. Ważne jest także wcześniejsze doświadczenie we współpracy powiernika zaufania z innymi partnerami a także jego reputacja oraz rozpoznawalność jego marki.

Warto zwrócić uwagę także na modele budowy zaufania do przedsiębiorstw wirtualnych. Tego typu modelem budowy zaufania do przedsiębiorstw jest model

---

<sup>234</sup> D. Warne, C.P. Holland, *Exploring Trust in Flexible Working Using a New Model*, „BT Technol Journal”, January 1999, vol. 17, no 1, s. 111–119.

<sup>235</sup> I. Garnik, *Modele budowy wiarygodności...*, op.cit., s. 69–81.

<sup>236</sup> Ibidem.

<sup>237</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 147.

<sup>238</sup> J.O. Paliszkiwicz, *Zarys koncepcji zarządzania zaufaniem*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 51.

zaufania do wirtualnej fabryki wg Lavraca, Ljubica, Jermola, Bolhalter<sup>239</sup>. Model ten zakłada, że tworzenie zaufania wymaga przeprowadzenia jego oceny w obszarach takich jak:

- niezawodność,
- punktualność,
- sytuacja ekonomiczna,
- skłonność do ryzyka,
- aktywność.

Model ten zakłada także, że ocena poziomu zaufania wymaga zastosowania narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji, umożliwiających stosowanie wykresów, dzięki którym można zaobserwować dokładny stan zaufania. W modelu tym podkreśla się także, że problemem w zakresie modelowania zaufania może okazać się odległość pomiędzy partnerami ze względu na fakt, iż może ona mieć wpływ na gromadzenie danych niezbędnych do procesu modelowania zaufania.

Kolejnym modelem budowy zaufania występującym w literaturze przedmiotu jest teoretyczny model zaufania Duttona<sup>240</sup>. Model ten jest w praktyce wykorzystywany w organizacjach wirtualnych oraz w handlu elektronicznym. Model ten zakłada, że na zaufanie składa się m.in. przewidywalność, którą buduje się dzięki konsekwencji w działaniu. Dzięki niej jest możliwe do ustalenia przewidzenie zachowań drugiej strony. Istotne znaczenie dla zaufania mają także kompetencje techniczne. Są to przede wszystkim urządzenia, jakie wykorzystywane są w komunikacji, systemy elektronicznej wymiany danych oraz stosowane systemy ich ochrony. Im większe są kompetencje techniczne, tym większy jest wzrost zaufania. Ich spadek wpływa natomiast na spadek zaufania. Dla powstania zaufania niezbędne jest zachowanie pewnych niezbędnych wymogów technicznych. Na zaufanie w omawianym modelu wpływ ma także solidność, przejawiająca się w zgodności pomiędzy obietnicami a czynami firmy. Zachwianie tej zgodności przekłada się na mniejszą skłonność do zaufania. Na zaufanie wpływa także odpowiedzialność, polegająca na działaniu w imieniu klienta, jego dobra, szczególnie w sytuacji, w której nie ma on dostatecznej wiedzy bądź też doświadczenia. Im większy jest poziom tego typu odpowiedzialności, tym większe jest zaufanie.

Kolejnym modelem budowy zaufania jest zintegrowany model zaufania w relacjach w handlu elektronicznym Cheunga i Lee. Model ten dotyczy zaufania w relacji B2C. Mówi on o tym, że na zaufanie wpływ mają czynniki takie jak postrzegane ryzyko. Ma na

---

<sup>239</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 77–80.

<sup>240</sup> Ibidem, s. 80–81.

nie wpływ także otoczenie zewnętrzne, a w jego obszarze opinia trzeciej strony oraz istniejące podstawy prawne. Na zaufanie wpływa również postrzegana wiarygodność, w tym: ochrona prywatności, kontrola bezpieczeństwa, uczciwość, kompetencje<sup>241</sup>.

Zaufanie stanowi jeden z filarów opartej na relacjach gospodarki sieciowej<sup>242</sup>. Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu: „Gospodarka sieciowa bazuje na technice, ale można ją zbudować jedynie na relacjach. Zaczyna się od procesorów, a kończy na zaufaniu”<sup>243</sup>.

Wzajemne zaufanie partnerów traktowane jest jako jeden z filarów każdej sieci, obok czynników takich jak wysoka specjalizacja, kult pracy, rygorystyczne zarządzanie kosztami, szybkość i efektywność wymiany w ramach sieci<sup>244</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreśla się także, że na zaufaniu opierać się może kooperacja uczestników sieci, która może opierać się także na umowie, unii personalnej, jak i relacjach kapitałowych<sup>245</sup>.

Zaufanie odgrywa jednocześnie kluczową rolę przy świadczeniu usług w modelu chmury obliczeniowej. Aby uzasadnić tak postawioną tezę, należy zwrócić uwagę na wiele istotnych aspektów, charakterystycznych dla tego modelu przetwarzania danych.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, do katalogu podstawowych obaw związanych z korzystaniem z usług w chmurze zalicza się obawy o:

- bezpieczeństwo,
- wydajność,
- wzrost kosztów,
- dostępność,
- możliwość powrotu do poprzedniego rozwiązania<sup>246</sup>.

Inne obawy wymieniane w literaturze przedmiotu dotyczą kwestii takich jak: awaria mechanizmów oddzielających od siebie poszczególnych użytkowników chmury, nieprawidłowa ochrona danych lub też niekompletne ich usunięcie<sup>247</sup>. Obawy te

---

<sup>241</sup> Ibidem, s. 139.

<sup>242</sup> K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2011, s. 109.

<sup>243</sup> Ibidem, s. 128.

<sup>244</sup> A. Jurga, *Przedsiębiorstwo wirtualne, jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 70.

<sup>245</sup> B. Żelazko, *Przestrzenne aspekty tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw sieciowych w Polsce*, w: *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 91.

<sup>246</sup> M. Nowicka, *Cloud computing – nowy model biznesowy wykorzystujący outsourcing IT poprzez Internet*, <http://www.praktycznateoria.pl/cloud-computing/> (19.11.2014).

<sup>247</sup> M. Poniatowska-Jasch, *Sieciowe modele biznesu*, w: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 282.



przybierają na sile, gdy weźmie się pod uwagę katalog typów danych, jakie mogą być przetwarzane w modelu chmury obliczeniowej. Do katalogu tego zalicza się:

- dane osobowe,
- dane ubezpieczonych,
- tajemnicę bankową,
- tajemnicę lekarską,
- tajemnicę adwokacką,
- tajemnicę handlową,
- tajemnicę produkcji<sup>248</sup>.

Obawa o utratę wymienionych danych skorelowana jest z jedną z podstawowych obaw występujących w gospodarce sieciowej – obawą o ochronę prywatności. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że aby zaufanie w gospodarce sieciowej mogło rozwinąć się, „klienci muszą wiedzieć, kto o nich wie i co dokładnie wie”<sup>249</sup>. Bezpieczeństwo oraz prywatność określane są mianem nowych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami, wynikających ze specyficznych transakcji, produktów oraz form sprzedaży, jakie mają miejsce w rzeczywistości wirtualnej<sup>250</sup>.

Faktem jest, że bezpieczeństwo danych przetwarzanych w chmurze gwarantuje wiele norm prawnych stanowionych w toku regulacji horyzontalnej i sektorowej. Bezpieczeństwo tych danych zapewniać ma także wiele najnowocześniejszych i coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań technicznych, przekładających się na zaufanie technologiczne<sup>251</sup>. Istnieją także inicjatywy służące samoregulacji rynku i przestrzeganiu wysokich standardów przy świadczeniu usług w chmurze.

Pomimo istnienia tego typu gwarancji bezpieczeństwa danych, będących podstawą do zawarcia kontraktu pomiędzy stronami, wciąż jednak istnieje wiele obaw związanych z powierzeniem dostawcy usług w chmurze istotnych z punktu widzenia powierzającego danych. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że w przypadku usług outcourcingowych, do których można zaliczyć *cloud computing*, poza zapisami zawartymi w kontrakcie, wzajemna kontrola stron powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu. „Współpraca oparta na zaufaniu, a nie na mechanizmach biurokratycznych lub systemie kar, może znacznie poprawić jakość usług i wyniki ekonomiczne”<sup>252</sup>.

---

<sup>248</sup> U. Sury, *Cloud Computing und Recht*, „Zeitschrift Informatik-Spektrum der deutschen Gesellschaft für Informatik“ 2009, nr. 2, s. 2, <http://tiny.cc/6c11zw> (19.11.2014).

<sup>249</sup> K. Kelly, *Nowe reguły...*, op.cit., s. 126.

<sup>250</sup> M. Poniatowska-Jaksch, *Przedsiębiorstwo w sieci – wobec wyzwań dla modelu biznesu*, w: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 241–242.

<sup>251</sup> M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 32.

<sup>252</sup> Ibidem, s. 32.

Należy przypuszczać, że dostawca usług w chmurze, jako podmiot działający w celu maksymalizacji zysku, żywo zainteresowany jest tym, by oferowane przez niego usługi w chmurze budziły zaufanie klientów. Interesujące z punktu widzenia niniejszej analizy jest to, czy i w jaki sposób zaufanie to jest kształtowane? Jakie są praktyczne metody budowy zaufania do usług świadczonych w modelu chmury obliczeniowej? Czy proces budowy zaufania do usług w chmurze skorelowany jest ze sklasyfikowanymi w literaturze przedmiotu modelami budowy zaufania do przedsiębiorstw? W jaki sposób w przedsiębiorstwie podejmowane są decyzje dotyczące budowy zaufania do oferowanych usług w chmurze oraz kto podejmuje tego rodzaju decyzje? Czy i w jaki sposób budowa zaufania do usług w chmurze skorelowana jest z budową zaufania do oferującego je przedsiębiorstwa?

Odpowiedzi na tak postawione pytania służy badanie, którego wyniki zaprezentowane zostały w dalszej części niniejszego podrozdziału.

#### 4.3.2. Rola zaufania w *cloud computing* jako organizacji wirtualnej

Rozpoczynając analizę zagadnienia zawartego w tytule niniejszego podrozdziału, należy zdefiniować na wstępie, czym jest model przetwarzania danych w chmurze. W świetle jednej z istniejących definicji, przetwarzanie danych w chmurze (*cloud computing*) jest „modelem umożliwiającym dostęp przez internet do współdzielonej puli zasobów obliczeniowych (np. sieci, serwerów, pamięci masowych, aplikacji i usług), są one konfigurowalne, dostępne „na życzenie”, mogą być szybko alokowane i zwalniane przy minimalnej interakcji użytkownika, czy dostawcy usług”<sup>253</sup>.

Można mówić o występujących współcześnie trzech podstawowych rodzajach usług w chmurze. Są to:

- oprogramowanie jako usługa – Software as a service (SaaS) – posiadanie stałego dostępu do oprogramowania oraz odpłatności jedynie za czas, w którym oprogramowanie to jest wykorzystywane;
- platforma jako usługa – Platform as a service (PaaS) – umożliwiająca tworzenie, przetwarzanie, instalowanie, a także uruchamianie własnych aplikacji;
- infrastruktura jako usługa – Infrastructure as a service (IaaS) – będąca usługą polegającą na udostępnianiu poprzez sieć sprzętu informatycznego, w postaci pamięci operacyjnej, mocy procesora, pamięci dyskowej.

Biorąc pod uwagę sposób eksploatacji chmur internetowych można wyróżnić chmury: prywatną, publiczną, grupową oraz hybrydową<sup>254</sup>.

<sup>253</sup> M. Nowicka, *Cloud computing...*, op.cit.

<sup>254</sup> A. Auleytner, J. Ligner-Zeromska, *Raport o usługach cloud computing w działalności ubezpieczeniowej. Na co zwracać szczególną uwagę przy podpisywaniu umów z dostawcą i na jakie niebezpieczeństwa prawne uważać?*, Warszawa 2013, s. 6, <http://tiny.cc/r401zw> (19.11.2014).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku usług w chmurze mamy do czynienia z organizacją wirtualną. Organizacja wirtualna definiowana jest jako „zbiór jednostek organizacyjnych, przestrzennie rozproszonych (nawet w skali globalnej) reprezentujących wspólnie przedsięwzięcie gospodarcze, wybieranych dynamicznie – według kryterium procesowego – do realizacji i na czas realizacji określonych zadań”.

W innym ujęciu organizacja wirtualna to „specyficzna struktura organizacyjna opierająca się na różnych formach współdziałania w celu wspólnego wykorzystywania kompetencji, wiedzy i innych zasobów na potrzeby wytworzenia określonego dobra bądź wykorzystania pojawiającej się szansy rynkowej”<sup>255</sup>.

Literatura przedmiotu wskazuje, że organizacje wirtualne mogą tworzyć się na różne sposoby. Może być to m.in. partnerstwo w kreowaniu wspólnych przedsięwzięć, *joint venture*, aliansy strategiczne, łączenie jednostek w nową korporację, tworzenie sieci przedsiębiorstw w celu wspólnego wytwarzania, świadczenie usług dystrybucji, porozumienia i umowy o wspólnej kooperacji, prawa autorskie lub zakup licencji kontraktów, zlecenia na zewnątrz<sup>256</sup>. W przypadku świadczenia usług w chmurze można mówić o ostatnim z wymienionych sposobów tworzenia organizacji wirtualnych, jakim jest zlecenie usługi na zewnątrz.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zaufanie odgrywa istotną rolę dla funkcjonowania organizacji wirtualnych. Jest ono określane mianem warunku elastyczności organizacji wirtualnej oraz jej głównego narzędzia koordynacyjno-kontrolnego<sup>257</sup>.

Zaufanie definiowane jest jako „przekonanie podmiotu obdarzającego zaufaniem, że jego oczekiwania dotyczące otrzymania określonych wartości od podmiotu obdarzanego zaufaniem zostaną spełnione, a on sam nie zostanie narażony na dodatkowe koszty”<sup>258</sup>.

W innej z istniejących definicji jest ono określane, jako: „gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparta na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka”<sup>259</sup>.

---

<sup>255</sup> M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 44 za J. Burn, P. Marshall, M. Barnett, *E-business strategies for virtual organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 17.

<sup>256</sup> W.M. Grudzewski, *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002, s. 166.

<sup>257</sup> M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, op.cit., s. 78.

<sup>258</sup> T. Doligalski, *Sposoby budowy zaufania klientów do firmy w internecie*, w: *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, WAIP, Warszawa 2009, s. 541.

<sup>259</sup> A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 34.

Zaufanie jest jednym z filarów organizacji wirtualnej. W sytuacji braku zaufania, a w ślad za nim, nieetycznego zachowania wobec członków organizacji, wobec klientów czy też dostawców, współpraca zanika, a nad przedsiębiorstwem pojawić się może widomo bankructwa<sup>260</sup>.

Zaufanie traktowane jest jako zasób strategiczny, wykorzystywany jako narzędzie kontroli. Jego ważną cechą jest to, że z czasem utrwała się ono oraz wzrasta, może także być elementem przewagi konkurencyjnej. Swoim zasięgiem obejmuje ono wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>261</sup>.

Zaufanie stanowi z jednej strony mechanizm kontrolno-koordynujący, przyczyniając się do utrzymywania porządku oraz przetrwania przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony, dzięki temu, że redukuje ono potrzebę tworzenia sztywnych struktur formalnych, umożliwia twórczą aktywność oraz rozwój przedsiębiorstwa.

Istota zaufania zawarta została we wnioskach płynących z analizy definicji zaufania wypracowanych na gruncie nauk o zarządzaniu. Wnioski te pozwalają na stwierdzenie, że zaufanie<sup>262</sup>:

- występuje przede wszystkim w sytuacji niepewności oraz ryzyka; nie jest natomiast niezbędne w warunkach pewności;
- jest związane z poczuciem narażenia na atak ze strony partnera; związane jest z tym, że wielkość możliwej do zaistnienia straty związanej z nieuczciwym zachowaniem partnera jest większa, niż korzyść jaką przynosi jego uczciwe zaufanie;
- związane jest z nadzieją, że partner wykona swoje zadanie w sposób należyty;
- występuje przede wszystkim w warunkach wzajemności oraz współzależności.

Mówiąc o zarządzaniu zaufaniem należy zwrócić uwagę na pewne problemy. Jest to przede wszystkim trudność w oszacowaniu inwestycji niezbędnej do budowy zaufania<sup>263</sup>.

Proces tworzenia zaufania w przypadku organizacji wirtualnych różni się od powolnej ewolucji tego rodzaju zaufania, charakterystycznej dla tradycyjnego przedsiębiorstwa. W przypadku organizacji wirtualnej zaufanie to musi zaistnieć na wysokim poziomie zaraz po rozpoczęciu współpracy. Jest to możliwe m.in. za sprawą tzw. transferu zaufania, polegającego na przeniesieniu zaufania z wcześniejszych doświadczeń w zakresie współpracy z innymi partnerami, na nową sytuację. Ważne jest również pierwsze wrażenie, które wpływa na dalszą kooperację. W miarę upływu

<sup>260</sup> W.M. Grudzewski, *Charakterystyka organizacji wirtualnej...*, op.cit., s. 165.

<sup>261</sup> J. Żukowska, *Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 78.

<sup>262</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 35–36.

<sup>263</sup> M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, op.cit., s. 81.

czasu trwania kooperacji, maleje znaczenie transferu zaufania. Rośnie natomiast rola zaufania wynikającego z wzajemnej znajomości<sup>264</sup>.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na klasyfikację zaufania, wedle której zaufanie dzieli się na:

- oparte na wiedzy – zaufanie zbudowane na wcześniejszych relacjach;
- oparte na najważniejszych cechach – kluczową rolę są atrybuty stron;
- opierające na instytucjonalnych przesłankach – wynikających z chęci kształtowania środowiska w którym funkcjonują podmioty, będące jednocześnie gwarantami i stróżami zaufania;
- bazujące na sprawiedliwości – na przepisach prawa, regułach, zasadach i wartościach;
- błyskawiczne – cechujące się szybkością, pojawiające się często w zespołach wirtualnych<sup>265</sup>.

Ostatni z wymienionych rodzajów zaufania charakterystyczny jest dla organizacji wirtualnych, w których symptomatyczny jest brak czasu na budowę wzajemnych relacji i bazującego na nich zaufania. W organizacji wirtualnej wykorzystywane jest zaufanie ogólne, jakie występuje pomiędzy ludźmi, którzy wcześniej nie wchodzili ze sobą w interakcje<sup>266</sup>.

Ważną rolę w aspekcie zaufania w organizacji wirtualnej odgrywa koordynator, określany także integratorem czy też brokerem. Jego doświadczenie i kompetencje wpływają zarówno na postrzeganie organizacji jako wiarygodnej, jak i na zaufanie poszczególnych jej członków wzajemnie.

Równie istotną rolę w aspekcie wejścia nowego podmiotu do organizacji wirtualnej odgrywa jego reputacja. Może ona być wzmocniana przez prowadzenie otwartej polityki informacyjnej, będącej dowodem na to, że podmiot ten nie ma niczego do ukrycia.

W literaturze przedmiotu pojawiają się informacje, że kreowanie tego rodzaju organizacji napotyka na różnego rodzaju bariery rozwojowe. Do tych barier zalicza się m.in. bezpieczeństwo transmisji, brak unormowań prawnych, bariery natury psychicznej<sup>267</sup>. Wymienione przeszkody charakterystyczne są dla świadczenia usług w chmurze, dlatego tak istotna jest budowa zaufania oraz zarządzanie nią.

W ślad za literaturą przedmiotu, należy odnotować, że zaufanie może być wspomagane instrumentami prawnymi, takimi jak odpowiednia umowa pisemna<sup>268</sup>.

---

<sup>264</sup> Ibidem, s. 83.

<sup>265</sup> J. Żukowska, *Funkcja monitoringu...*, op.cit., s. 77.

<sup>266</sup> Ibidem, s. 78.

<sup>267</sup> W.M. Grudzewski, *Charakterystyka organizacji...*, op.cit., s. 167.

<sup>268</sup> M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, op.cit., s. 86.

Charakterystyczna dla *cloud computing* jest podana w literaturze informacja, że zaufanie w przypadku organizacji wirtualnych buduje się na podstawie wzajemnego, dynamicznego działania oraz zmierzania do osiągnięcia wspólnego celu. Działanie to umacnia relację pomiędzy członkami zespołu tworzącymi organizację wirtualną, powoduje zaufanie i możliwość powierzenia tajemnic oraz dzielenia się poufnymi informacjami<sup>269</sup>. W przypadku *cloud computing*, obawa o wypływanie tajemnic jest szczególnie duża, dlatego zaufanie jest tu szczególnie istotne.

W procesie kształtowania zaufania w organizacji wirtualnej należy mieć na uwadze kilka zasad formułowanych na przestrzeni lat rozwoju nauki o zarządzaniu. Zasady te mówią, że zaufanie nie powinno być ślepe, wymaga ciągłego uczenia się i obcowania w nowych warunkach oraz otwartości na nową wiedzę, nie jest ono dane raz na zawsze, ma swoje granice, powinno być wspomagane różnymi elementami integrującymi organizację, jego podtrzymanie wymaga częstych, bezpośrednich kontaktów społecznych, do jego budowania i podtrzymywania w organizacji niezbędna jest wykwalifikowana kadra kierownicza<sup>270</sup>.

#### **4.3.3. Analiza praktycznych aspektów budowy zaufania w *cloud computing***

Analizie poddane zostało przedsiębiorstwo Supeksięgowa SA, będące właścicielem serwisu [www.superksiegowa.pl](http://www.superksiegowa.pl). Przedsiębiorstwo to oferuje usługi w obszarze księgowości, dostępne za pomocą aplikacji w chmurze.

Wybór przedsiębiorstwa do badania miał charakter celowy. Przedsiębiorstwo to kieruje swoje usługi do sektora mikroprzedsiębiorstw. Istotne w tym przypadku jest założenie, że reprezentanci tego sektora, tzw. drobni przedsiębiorcy, nie posiadają szczegółowej wiedzy na temat chmur internetowych, ani też rozbudowanego zaplecza eksperckiego, takiego jak działy IT czy prawne, które mogłyby tą wiedzę zapewnić. Z tego powodu mogą oni pozostawać grupą szczególnie nieufną wobec usług w chmurze, a ich zachowania mogą być porównane z zachowaniami konsumentckimi. Z punktu widzenia tematyki niniejszego podrozdziału szczególnie interesujące jest pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo oferujące usługi księgowe w chmurze stara się pozyskać zaufanie tej – z założenia nieufnej – grupy przedsiębiorstw.

W badaniu zastosowano metody wywiadu pogłębionego i analizy treści. Wywiad przeprowadzono z Rafałem Strzeleckim, prezesem firmy Superksięgowa SA. Analizie poddano treści zamieszczone na stronie internetowej serwisu [www.superksiegowa.pl](http://www.superksiegowa.pl).

<sup>269</sup> J. Żukowska, *Funkcja monitoringu...*, op.cit., s. 78.

<sup>270</sup> M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, op.cit., s. 89.

Starając się odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób w analizowanym przedsiębiorstwie budowane jest zaufanie do oferowanych przez nie usług w chmurze, warto odnieść się do informacji uzyskanych w trakcie wywiadu pogłębionego przeprowadzonego z prezesem przedsiębiorstwa oraz do treści zamieszczonych na oficjalnej stronie internetowej firmy.

Jak wynika z przeprowadzonego wywiadu, analizowane przedsiębiorstwo w swojej codziennej działalności styka się z obawami klientów. Pytania klientów dotyczą m.in. kwestii bezpieczeństwa. Obawiają się oni kradzieży danych, dostępu do nich ze strony niepowołanych osób, a także przejęcia ich kont w serwisie przez konkurencję. Pytania klientów dotyczą także kwestii *backupu* – zapisu aktualnego stanu zgromadzonych w serwisie informacji oraz możliwości odzyskania najbardziej aktualnej wersji wprowadzonych treści na wypadek awarii serwisu lub też konieczności przywrócenia zapisanej treści do stanu sprzed dokonania określonych czynności księgowych. Tym samym główne obawy klientów sprowadzają się do kwestii poufności danych, ich bezpieczeństwa i fizycznego zabezpieczenia (możliwości wykonania *backupu*). Obawy klientów dotyczą również kwestii dostępu do danych wrażliwych ze strony osób zatrudnionych przez dostawcę chmury, takich jak administrator.

Odpowiedzią firmy na wymienione przez klientów obawy jest m.in. udzielanie szczegółowych i wyczerpujących informacji – co ważne, w sposób zrozumiały dla przeciętnego człowieka – na temat zasad działania chmur internetowych, stosowanych zabezpieczeniach technicznych i prawnych, a także odpowiedzialności karnej administratora za niezachowanie poufności danych. Zastosowano porównania m.in. do bankowości elektronicznej – której początkowo nie ufano, jednak z czasem korzystanie z niej okazało się niezbędną codziennością.

Odpowiedzią na obawy klientów jest także informacja o stosowanych przez przedsiębiorstwo normach systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO 27001. Firma Superksieowa SA jest jedną z niewielu firm na rynku z branży księgowej posiadającą certyfikat ISO 27001. Jak w rozmowie podkreślił prezes, istotne jest zapewnienie powtarzalności efektu bezpieczeństwa poprzez zastosowanie pewnej metodyki, a taką właśnie zapewnia stosowanie standardów certyfikatu ISO 27001. Jego zdaniem jest to bardzo istotne, ponieważ poza wiarygodnością wizerunkową, przedsiębiorstwo powinno mieć także wiarygodność operacyjną.

Przekonywanie klientów do chmury polega również na uświadamianiu im wyższego poziomu bezpieczeństwa danych przechowywanych w chmurze – zarządzanej przez zawodowych administratorów – w stosunku do danych przechowywanych niejednokrotnie na niezabezpieczonych komputerach w domu lub w biurze. Dane przechowywane w chmurze, w przypadku analizowanego przedsiębiorstwa, zabezpieczane są przez wynajęte w tym celu firmy zewnętrzne, posiadające specjalistyczną wiedzę na

temat metod zabezpieczania danych przed atakami hakerów. Metody zabezpieczania danych stosowane przez wyspecjalizowane firmy są o wiele bardziej zaawansowane w stosunku do metod stosowanych na ogół na komputerach biurowych.

Istotnym elementem budowy zaufania do oferowanych przez przedsiębiorstwo Superksięgowa SA usług w chmurze jest jego kapitałowe powiązanie z działającym od lat na rynku biurem rachunkowym Extor SA. Fakt, że portalem powiązany jest z liczącym się partnerem o uznanej pozycji na rynku ma istotne znaczenie dla budowy zaufania do nowej wirtualnej inicjatywy. Można mówić więc o przeniesieniu zaufania do współpracy z jedną organizacją na zaufanie do drugiej, powiązanej z nią.

Mówiąc o budowie zaufania do usług w chmurze oferowanych przez firmę Superksięgowa SA warto zwrócić uwagę na sposób komunikacji z klientem poprzez stronę internetową przedsiębiorstwa<sup>271</sup>. Na stronie tej można odnaleźć wiele tzw. markerów zaufania, mających na celu zbudowanie zaufania po stronie klientów. Jak podkreślił w rozmowie prezes firmy, na zbudowanie zaufania tą drogą jest tylko kilka sekund, dlatego przekaz musi mieć raczej formę reklamową, aniżeli merytoryczną czy opisową.

Na stronie firmy znajdują się m.in. zdjęcia osób, które można utożsamiać z zadowolonymi klientami firmy oraz informacje, jaki wariant usługi księgowej okazał się najlepszy dla każdej z nich. Na stronie widnieje również informacja o opiece księgowej oferowanej przez firmę, z której można korzystać codziennie, w godzinach od 7.00 do 22.00. Obok informacji widnieje zdjęcie księgowej, do której dodzwoni się potencjalny klient w razie problemów. Informacja ta ma na celu przekonanie potencjalnych klientów, że w razie jakiegokolwiek problemów z aplikacją, lub też pytań, przez siedem dni w tygodniu w dogodnych godzinach mogą drogą telefoniczną zwrócić się z prośbą o pomoc.

Ważne miejsce na stronie internetowej zajmują także wizerunki i charakterystyki osób wchodzących w skład tzw. Rady Ekspertów. Są to pracownicy przedsiębiorstwa: doradca do spraw działalności gospodarczej, radca prawny i dyrektor działu IT. Osoby te, swoim autorytetem gwarantują rzetelność i wysoką jakość oferowanych usług.

Kolejnym markerem zaufania, znajdującym się na stronie internetowej przedsiębiorstwa, są logotypy partnerów serwisu, wśród których znajdują się duże banki, uczelnie wyższe oraz organizacje branżowe. Emblematy te mają na celu zapewnić klientom, że przedsiębiorstwo jest godne zaufania, gdyż zaufały mu znane i cenione instytucje.

Podsumowując, do metod budowy zaufania do usług w chmurze oferowanych przez analizowane przedsiębiorstwo należy zaliczyć:

- edukowanie klientów na temat usług chmurowych;

---

<sup>271</sup> Zob. [www.superksiegowa.pl](http://www.superksiegowa.pl) (19.11.2014).



- uczestniczenie w uznanych programach certyfikacji;
- zapewnianie bezpieczeństwa informacji poprzez współpracę z wyspecjalizowanymi firmami zewnętrznymi;
- odpowiednią komunikację z klientem.

Budowa zaufania do oferowanych usług w chmurze w ich wymiarze merytorycznym (księgowym) polega na:

- posiadaniu gwarancji finansowej w postaci polisy na kwotę 6 mln zł;
- oparciu się w prowadzonej działalności na wykwalifikowanej kadrze, własnych zasobach wiedzy i doświadczeniu praktycznym;
- oparciu się na pozycji rynkowej przedsiębiorstwa Extor, powiązanego kapitałem ze spółką Superksiegowa SA, dzięki któremu powstał serwis [www.superksiegowa.pl](http://www.superksiegowa.pl).

Odpowiadając na kolejne istotne z punktu przeprowadzonego badania pytanie dotyczące sposobu zapadania w przedsiębiorstwie decyzji, dotyczących budowy zaufania do usług w chmurze, warto odnieść się do informacji, jakie zostały pozyskane dzięki przeprowadzonemu wywiadowi. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa współpraca zarządu firmy z działem marketingu. Nieustannie prowadzone są bowiem analizy marketingowe, dostarczające informacji na temat bieżących potrzeb klientów. Na tej podstawie dział marketingu przygotowuje rekomendacje dotyczące m.in. sposobów budowy zaufania do wybranych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rekomendacje te przedstawiane są zarządowi, który następnie podejmuje decyzję o ich przyjęciu bądź odrzuceniu. W przypadku ich przyjęcia, decyzje te przekazywane są następnie dyrektorom operacyjnym, którzy mają za zadanie wdrożyć je w życie.

Istotną kwestią związaną z podejmowaniem decyzji dotyczących budowy zaufania w analizowanym przedsiębiorstwie jest szybkość ich podejmowania. Co do zasady, spółką Superksiegowa SA działa w ramach czteroletniej strategii. Nie mniej, strategia ta jest nieustannie weryfikowana. Zarząd wychodzi z założenia, że *startup* jakim jest portal [www.superksiegowa.pl](http://www.superksiegowa.pl) musi być bardzo zwinny, musi podejmować szybko decyzje, zmieniając te, które podjęte zostały wcześniej. Przedsiębiorstwo jest otwarte na zmiany a przyjęty przez nie plan jest elastyczny. Spółka stara się reagować na pojawiające się okazje, a nieelastyczność pojmowana jest jako słabość. Zarząd przedsiębiorstwa wychodzi z założenia, że aby przekonać się o słuszności przyjętej strategii, należy przez pewien czas ją realizować, a jeśli okazuje się, iż dana strategia nie przynosi korzyści, wówczas jest ona po prostu zmieniana. Istotną funkcjonowania projektu, jakim jest portal [www.superksiegowa.pl](http://www.superksiegowa.pl), jest nieustanne poszukiwanie nowych możliwości oraz weryfikowanie przyjętych hipotez na różne sposoby, a przede wszystkim weryfikowanie ich przez rynek. Istotną rolę w podejmowaniu decyzji w analizowanym przedsiębiorstwie odgrywa intuicja managementu oraz wcześniejsze doświadczenia.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w warunkach niepewności. Jak podkreślił jego prezes, „zawsze istnieje niepewność, czy rzeczy oczywiste sprawdzą się, oraz czy rzeczy sprawdzone wcześniej będą działać w przyszłości. Jeśli są rozwiązania, które dają przewagę, to po prostu trzeba je wykorzystać”<sup>272</sup>. Zdaniem prezesa, współcześnie zarządzanie należy rozumieć jako „zmianę założeń, czyli zarządzanie założeniami – pozytywną lub negatywną weryfikację założeń, na podstawie których planowana jest przyszłość. Odchylenie planu od rzeczywistości uzasadnione jest zmianami założenia. Lepiej zrozumienie założeń wpływa na lepsze planowanie przyszłości. W biznesie najważniejsze jest wykorzystywanie szans”<sup>273</sup>.

Istotnym wnioskiem z przeprowadzonego wywiadu jest to, że zaufanie do usług w chmurze nieustannie rośnie, ponieważ korzystanie z nich przynosi realne korzyści. Obecnie należy zadać pytanie, czy bez usług w chmurze można prosperować w biznesie. Chmury dają przewagę konkurencyjną, dzięki nim można funkcjonować kilkakrotnie szybciej, płacąc jedynie za faktycznie wykorzystaną moc obliczeniową, bez konieczności zakupu całych urządzeń, niezbędnych do jej wytworzenia. Wystarczy kupić pewien czas pracy firmy. Są to nowe możliwości, które pojawiły się i których wykorzystanie leży w interesie firm.

Zdaniem prezesa analizowanego przedsiębiorstwa, w niedalekiej przyszłości obecność w chmurze nie będzie kwestią zaufania, ale konieczności. Przedsiębiorcy obecni w chmurze będą bardziej konkurencyjni, będą zdobywać rynek. Już dzisiaj można obserwować spadającą sprzedaż komputerów stacjonarnych i notebooków, na rzecz urządzeń mobilnych, które same nie posiadają dużej mocy obliczeniowej, ale ich głównym zadaniem jest połączenie się poprzez internet z urządzeniami posiadającymi odpowiednią moc.

Odpowiadając na ostateczne z istotnych dla niniejszego podrozdziału pytań, czy i w jaki sposób budowa zaufania do usług w chmurze skorelowana jest z budową zaufania do oferującego je przedsiębiorstwa, warto odnieść się do przeprowadzonego wywiadu. Prezes analizowanego przedsiębiorstwa stanowczo stwierdził, że zdecydowanie jest tak, iż zaufanie do usług w chmurze powiązane jest z zaufaniem do przedsiębiorstwa. Wielu klientów decyduje się na zaufanie do usługi chmurowej, ponieważ ufa oferującej je firmie, dlatego też istotna jest budowa zaufania do przedsiębiorstwa. Klient niejednokrotnie nie wie, czy ma do czynienia z chmurą, czy z inną usługą informatyczną lub wirtualizacyjną. Klient ufa przedsiębiorstwu, a tym samym wszystkim oferowanym przez nie usługom.

---

<sup>272</sup> Wywiad przeprowadzony z Rafałem Strzeleckim, prezesem firmy Superksięgowa SA.

<sup>273</sup> Ibidem.

Należy jednak dokonać istotnego rozgraniczenia. Warto bowiem zwrócić uwagę na fakt, że nieco inaczej wygląda sytuacja, w której dostawca usługi chmurowej (*data administrator*), jakim jest Superksięgowa SA dobiera partnerów przetwarzających dane (*data processor*). W takim przypadku, zaufanie do usługi może odgrywać pierwszorzędą rolę w stosunku do zaufania do oferującego ją przedsiębiorstwa. Ta istotna różnica podkreślona została przez prezesa analizowanego przedsiębiorstwa, który wskazał na różnicę w relacjach B2B pomiędzy partnerami, którzy posiadają równie wysoką wiedzę na temat chmur internetowych, a relacjami B2B, w których posiada je tylko jedna strona. Jak stwierdził, pomimo że jego relacje z klientami to relacje B2B, to jednak ze względu na to, iż klientami są mikroprzedsiębiorcy, ich zachowania są często zachowaniami konsumentckimi, które można porównać do relacji B2C, gdyż mają oni często tak jak konsumenci niewielką wiedzę na temat chmur. W takiej sytuacji, często jedynie dostawca usługi chmurowej posiada szczegółową wiedzę na jej temat, klient zaś ufa mu, zdając się na jego wiedzę w tym obszarze. W przypadku relacji firmy Superksięgowa SA z partnerami przetwarzającymi dla niej dane (B2B), relacje te oparte są na dogłębnej wiedzy dwóch stron na temat technologicznych aspektów przetwarzania w chmurze, przez co zaufanie to jest bardziej świadome. Można wnioskować, że zaufanie to jest zaufaniem przejawianym w większej mierze w stosunku do usługi, aniżeli przedsiębiorstwa.

Pozostając jednak przy relacjach przedsiębiorstwa Superksięgowa SA z jego klientami-mikroprzedsiębiorcami, na podstawie przeprowadzonego wywiadu należy stwierdzić, że w tym przypadku budowę zaufania do chmury internetowej można utożsamiać z budowaniem zaufania do oferującego je przedsiębiorstwa. To bowiem dostawca usługi chmurowej ryzykuje swoją wiarygodność, jeśli okaże się, że jego rozwiązania nie spełniają obietnic złożonych klientowi. Dostawca ten odpowiada przed klientem co do ceny, jakości i bezpieczeństwa usługi.

Konfrontując sposób budowy zaufania w analizowanym przedsiębiorstwie, z istniejącymi modelami budowy zaufania do przedsiębiorstw, można dostrzec wiele podobieństw.

Analizowane przedsiębiorstwo w procesie budowy zaufania do oferowanych przez nie usług w chmurze w wielu obszarach zbliża się m.in. do modelu budowy zaufania Blomqvista. Podkreśla ono bowiem swoje umiejętności oraz *know-how* wynikające z wielu lat doświadczenia w obsłudze księgowej przedsiębiorstw, zarówno polskich, jak i zagranicznych. Wskazuje ono na posiadane przez siebie możliwości technologiczne, leżące zarówno po jego stronie, jak i po stronie współpracujących z nim przedsiębiorstw zewnętrznych.

Wymienione cechy budowy zaufania w analizowanym przedsiębiorstwie tożsame są także z założeniami modelu budowy zaufania do przedsiębiorstwa, jakim jest model Mayera, Davisa i Schroomana, w którym na zaufanie składają się zdolności, życzliwość oraz uczciwość.

Działania podejmowane na rzecz budowy zaufania w analizowanym przedsiębiorstwie nawiązują także do społeczno-kognitywnego modelu Cristiano Castelfranchiego, modelu Dyer i Chu oraz modelu Bailey'a, Guraka i Konstana.

Warto zwrócić szczególną uwagę na podobieństwo sposobu budowy zaufania do usług w chmurze w przedsiębiorstwie Superksięgowa SA do modelu zaufania do wirtualnej fabryki wg Lavraca, Ljubica, Jermola, Bolhaltera. Analizowane przedsiębiorstwo poprzez dział marketingu buduje zaufanie do siebie na podstawie dokonywanej oceny zaufania, a następnie na jej podstawie podejmuje dalsze decyzje. Oceniane są przy tym różnego rodzaju obszary aktywności firmy.

Szczególną zgodność podejmowanych w przedsiębiorstwie działań na rzecz budowy zaufania można dostrzec w odniesieniu do zintegrowanego modelu zaufania w relacjach w handlu elektronicznym Cheunga i Lee. Analizowane przedsiębiorstwo dokłada starań do prezentowania pewnych własnych cech, takich jak uczciwość, posiadane kompetencje, działania podejmowane w celu przestrzegania bezpieczeństwa i ochrony prywatności. Wskazuje ono również na pozytywne opinie na swój temat dotychczasowych klientów, wyjaśniając przy tym wszelkie wątpliwości dotyczące potencjalnego ryzyka płynącego ze współpracy z nim.

Duże podobieństwo przyjętego przez analizowane przedsiębiorstwo modelu budowy zaufania można zauważyć w odniesieniu do teoretycznego modelu budowy zaufania Duttona. Analizowane przedsiębiorstwo stara się bowiem działać dla dobra klienta, także wówczas, gdy nie ma on dostatecznej wiedzy zarówno o księgowości, jak i na temat zasad bezpieczeństwa w trakcie przetwarzania danych w chmurze. W jednym jak i drugim przypadku firma stara się ponosić odpowiedzialność za te obszary. Firma stara się również dotrzymywać słowa w zakresie zgodności pomiędzy deklarowanymi działaniami na rzecz bezpieczeństwa informacji a fatycznymi działaniami w tym kierunku. Stara się zachować wiarygodność wizerunkową jak i operacyjną. Firmę cechują wysokie kompetencje techniczne, umożliwiające najnowocześniejsze rozwiązania w zakresie przetwarzania danych i ich ochronę.

Podsumowując sposób budowy zaufania firmy Superksięgowa SA do oferowanych przez nią usług w chmurze warto odwołać się do opisywanych w literaturze przedmiotu praktycznych metod budowy zaufania, które stosowane były przez jedną z firm, działających na rynku internetowym (drugstore.com). Do metod stosowanych przez tą firmę, zdiagnozowanych i opisanych w literaturze przedmiotu zaliczono<sup>274</sup>:

- afiliację (linki do strony internetowej umieszczone na innych stronach),
- markę firmy,
- informację o wspieranych organizacjach charytatywnych,
- obsługę klienta,

---

<sup>274</sup> T. Doligalski, *Sposoby budowy zaufania...*, op.cit., s. 547.

- funkcjonalność strony internetowej,
- relacje inwestorskie,
- nawigację strony internetowej,
- prezentację informacji,
- politykę prywatności,
- budowanie relacji z klientami,
- znaki firm certyfikujących,
- wielkość i udział w rynku,
- referencje od usatysfakcjonowanych klientów.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, wszystkie wymienione metody stosowane są także przez firmę Superksięgowa SA.

Przypatrując się stronie internetowej analizowanego przedsiębiorstwa, warto przywołać badania prowadzone przez Schlossera, z których wynika, że jednym z najważniejszych czynników budujących zaufanie do sklepu internetowego jest wygląd jego strony internetowej. Analizowane przedsiębiorstwo skonstruowało swoją stronę internetową opierając się na analizach i badaniach marketingowych przeprowadzonych na rynku. Zamieszczane na niej informacje oraz jej wygląd są odpowiedzią na oczekiwania potencjalnych klientów. Potwierdza to, że firma zaprojektowała i prowadzi stronę internetową świadomie, wiedząc, iż jej wygląd jest istotny dla budowy zaufania do przedsiębiorstwa.

W świetle innych badań, na zaufanie do przedsiębiorstwa wynikające z wyglądu strony internetowej wpływ mają zamieszczone na niej informacje dotyczące przyznanych firmie wyróżnień. Analizowane przedsiębiorstwo zamieszcza na swojej stronie informacje o przyznanych mu certyfikatach.

Badania dowodzą także, że klienci chętniej przekazują firmie dane wrażliwe, jeśli na stronie internetowej zamieszczenie są informacji na temat polityki prywatności i symbole firmy, będące gwarantem bezpieczeństwa informacji<sup>275</sup>. Należy dodać, że analizowane przedsiębiorstwo stosuje tego rodzaju rozwiązania, co wpływa na wzrost zaufania do oferowanych przez nie usług w chmurze.

W procesie zarządzania analizowanym przedsiębiorstwem można dostrzec praktyczny wymiar teorii zarządzania, określanej mianem nowego myślenia strategicznego<sup>276</sup>. Myślenie strategiczne dotyczy zarówno wyboru przez przedsiębiorstwo strategii, jak i wyboru modelu biznesu oraz zarządzanie nim w warunkach nasilających się czynników ryzyka, a także zmienności, nieciągłości i gwałtowności

---

<sup>275</sup> Ibidem, s. 550.

<sup>276</sup> *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 330.

zmian<sup>277</sup>. W modelu tym istotne jest czerpanie przewagi konkurencyjnej z nowych warunków otoczenia, szybkie reagowanie na zmiany, zdolność do wyszukiwania oraz wykorzystywania nie tylko jasnych i długookresowych trendów, ale przede wszystkim słabych sygnałów<sup>278</sup>. Kluczowa jest w nim umiejętność wykorzystywania szybkiego tempa zmian<sup>279</sup>. W toku przeprowadzonego badania właśnie te cechy funkcjonowania wskazał przedstawiciel badanego przedsiębiorstwa.

Jedną z cech nowego myślenia strategicznego jest podkreślenie roli instytucji formalnych, jak i nieformalnych. Wśród instytucji nieformalnych istotną rolę odgrywają przestrzegane normy etyczne, zwyczaje, umowne kodeksy postępowania<sup>280</sup>. To właśnie one mają szczególny wpływ na budowę zaufania, zwłaszcza w okresie kryzysu gospodarczego.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że u progu XXI w. w myśleniu strategicznym istotne jest nie tylko przechytrzenie przeciwnika, ale też znalezienie sposobu na współpracę<sup>281</sup>. Współzawodnictwo umożliwia bowiem przetrwanie, kooperacja daje szansę na rozwój i wzrost konkurencyjności<sup>282</sup>. Współpraca i kooperacja możliwa jest jednak tylko w warunkach zaufania. Zaufanie kształtowane jest w toku powiązań sieciowych formalnych, jak i nieformalnych, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia ryzyka, niepewności oraz redukcji kosztów transakcyjnych.

Warto podkreślić, że w toku przeprowadzonej analizy stwierdzono podobieństwo sposobu budowy zaufania przez analizowane przedsiębiorstwo nie tylko do jednego, ale do kilku modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw sklasyfikowanych w literaturze przedmiotu. Sytuacja ta współgra z istniejącym w nowym myśleniu strategicznym przekonaniem, że planowanie przyszłości firmy ma charakter długofalowy, przy jednoczesnym wyborze danego modelu biznesu, który jednak w każdej chwili może zostać zastąpiony innym modelem<sup>283</sup>.

Odnosząc analizowany przypadek przedsiębiorstwa do teorii nowego myślenia strategicznego warto zwrócić uwagę na fakt, że spełnia ono kryteria tzw. zrównoważonego przedsiębiorstwa, w myśl koncepcji sustainability w biznesie<sup>284</sup>. Analizowane przedsiębiorstwo jest bowiem zdolne do kontynuowania działalności w dynamicznie

---

<sup>277</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>278</sup> Ibidem, s. 330.

<sup>279</sup> W. Bridges, *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 117.

<sup>280</sup> *Model biznesu...*, op.cit., s. 33.

<sup>281</sup> A.K. Dixie, B.J. Nalebuff, *Sztuka strategii. Teoria gier w biznesie i życiu prywatnym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 10.

<sup>282</sup> *Model biznesu...*, op.cit., s. 43.

<sup>283</sup> Ibidem, s. 82–83.

<sup>284</sup> Ibidem, s. 105.

zmieniającym się otoczeniu oraz wykorzystuje ono warunki stwarzane przez to otoczenie. Jest ono przy tym skłonne do uczenia się, a także adaptacji i reorientacji.

W analizowanym przedsiębiorstwie można dostrzec także praktyczne aspekty zarządzania zintegrowanego. W swojej działalności cechuje się ono racjonalnością oraz holistycznym podejściem przy formułowaniu strategii. Cechuje je także sprawność procesowa, polegająca na reagowaniu na zmiany w zarządzaniu przyjętą strategią. Kluczową rolę w działalności analizowanego przedsiębiorstwa odgrywają niematerialne wartości, dzięki którym możliwe jest kształtowanie relacji oraz budowanie zaufania do przedsiębiorstwa, jako dostawcy usług w chmurze, nie zaś wyłącznie do samej usługi.

## Podsumowanie

Podsumowując całość analizy dokonanej w niniejszym podrozdziale należy stwierdzić, że budowa zaufania do usług w chmurze tożsama jest z budową zaufania do dostawcy tych usług. Metody, za pomocą których zaufanie to jest budowane, w wielu obszarach zbieżne są z istniejącymi modelami budowy zaufania do przedsiębiorstw. Trudno jest wskazać jeden model, do którego najbliższej jest stosowanym współcześnie metodom budowy zaufania w *cloud computing*. Można przypuszczać, że wachlarz metod, za pomocą których zaufanie to jest budowane, podlega nieustannej ewolucji. Metody te dobierane są przez pryzmat ich skuteczności, która podlega nieustannemu testowaniu, a ich katalog nieustannie uzupełniany jest o nowe inicjatywy, gdy tylko można wykazać ich skuteczność.

Działania mające na celu budowę zaufania do usług w chmurze mają charakter ciągły, podejmowane są jako odpowiedź na oczekiwania rynku w tym zakresie.

Z całą pewnością można jednak stwierdzić, że zaufanie odgrywa kluczową rolę przy świadczeniu usług w przypadku chmury obliczeniowej. Zaufanie to musi gwarantować dostawca tych usług, będący materialnym uosobieniem usługi o charakterze wirtualnym. To na nim skupia się uwaga klienta poszukującego bezpiecznej usługi w chmurze. Dostawca odpowiada przed klientem co do ceny, jakości i bezpieczeństwa usługi. Klient, którego wiedza na ogół nie jest dostatecznie duża, aby rozumiał on zawile kwestie techniczne i prawne związane z przetwarzaniem danych w chmurze, zdaje się na wiedzę i kompetencje dostawcy usługi. Istniejąca w ten sposób zależność pomiędzy klientem a dostawcą opiera się przede wszystkim na zaufaniu. Dynamicznie rozwijający się rynek usług chmurowych powoduje, że zaufanie w tego rodzaju relacjach będzie odgrywało coraz większą rolę.

Współczesne przedsiębiorstwo wirtualne funkcjonuje w warunkach niepewności, przez co zmuszone jest do nieustannego przystosowywania się do zachodzących zmian.

W tak dynamicznie zmieniających się okolicznościach, umiejętnie budowane oraz zarządzane zaufaniem może okazać się jednym z niewielu trwałych elementów, na podstawie których przedsiębiorstwa będą budować swoje relacje w coraz bardziej sieciowej gospodarce.

## Bibliografia

- Auleytner A., Ligner-Żeromska J., *Raport o usługach cloud computing w działalności ubezpieczeniowej. Na co zwracać szczególną uwagę przy podpisywaniu umów z dostawcą i na jakie niebezpieczeństwa prawne uważać?*, Warszawa 2013, <http://tiny.cc/r401zw> (19.11.2014).
- Bridges W., *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Burn J., Marshall P., Barnett M., *E-business strategies for virtual organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
- Dixie A.K., Nalebuff B.J., *Sztuka strategii. Teoria gier w biznesie i życiu prywatnym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Doligalski T., *Sposoby budowy zaufania klientów do firmy w internecie*, w: *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, WAIP, Warszawa 2009.
- Garnik I., *Modele budowy wiarygodności oferenta w internetowych transakcjach detalicznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2003, z. nr 37, seria Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, [http://www.zie.pg.gda.pl/~igar/articles/ZNPP37-Garnik-Modele\\_budowy\\_wiarygodnosi.pdf](http://www.zie.pg.gda.pl/~igar/articles/ZNPP37-Garnik-Modele_budowy_wiarygodnosi.pdf) (19.11.2014).
- Grudzewski W.M., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Jurga A., *Przedsiębiorstwo wirtualne, jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2011.



- Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Nowicka M., *Cloud computing – nowy model biznesowy wykorzystujący outsourcing IT poprzez Internet*, <http://www.praktycznateoria.pl/cloud-computing/> (19.11.2014).
- Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Paliszkiewicz J.O., *Zarys koncepcji zarządzania zaufaniem*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Poniatowska-Jaksch M., *Przedsiębiorstwo w sieci – wobec wyzwań dla modelu biznesu*, w: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Poniatowska-Jasch M., *Sieciowe modele biznesu*, w: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobjko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Przedsiębiorstwo przeszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- Sury U., *Cloud Computing und Recht*, „Zeitschrift Informatik-Spektrum der deutschen Gesellschaft für Informatik” 2009, nr. 2, <http://tiny.cc/6c11zw> (19.11.2014).
- Warne D., Holland C.P., *Exploring Trust in Flexible Working Using a New Model*, „BT Technol Journal”, January 1999, vol. 17, no. 1.
- Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Żelazko B., *Przestrzenne aspekty tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw sieciowych w Polsce*, w: *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobjko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Żukowska J., *Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.