

METODA OCENY WPLYWU KORPORACYJNYCH PORTALI SPOLECZNOŚCIOWYCH NA PRZEDSIĘBIORSTWO

Maksymilian PAWŁOWSKI

Streszczenie: Niniejszy artykuł prezentuje możliwe podejścia do oceny korporacyjnych portali społecznościowych (KPS), pod kątem ich wpływu na działalność przedsiębiorstw, w tym zarządzania współpracą i komunikacją. Efektem przeprowadzonej analizy i zebranych danych przez autora jest zaprezentowanie uproszczonej metody oceny wpływu na przedsiębiorstwo oraz rekomendacje odnośnie monitorowania efektywności działania tego typu rozwiązań w zakresie komunikacji i współpracy. Jednocześnie artykuł porusza trzy aspekty związane z wdrożeniem korporacyjnych portali społecznościowych; technologiczny, społeczny oraz ekonomiczny.

Słowa kluczowe: Portal, media społecznościowe, komunikacja, Intranet, Web 2.0, metody oceny.

Wstęp

Ocena wpływu np. systemów informatycznych na działalność przedsiębiorstwa jest kluczem do sukcesu w obszarze poprawy zarządzania przedsiębiorstwem, jego wyników operacyjnych i finansowych. Bez oceny skuteczności wdrożonych rozwiązań trudno jest o ich doskonalenie, a tym samym maksymalizowanie pozytywnego wpływu na prowadzoną działalność. Niniejszy artykuł zostanie poświęcony metodzie oceny wpływu korporacyjnych portali społecznościowych (w skrócie KPS) na działalność przedsiębiorstwa. KPS są zintegrowanymi biznesowymi systemami informatycznymi, w których elementy społecznościowe i inne elementy funkcjonalne współpracują ze sobą umożliwiając wymianę wiedzy, informacji i danych poprzez tworzenie dla użytkowników interaktywnego środowiska pracy i współdzielenie baz danych (np. bazy użytkowników i ich profili, bazy treści, bazy aktywności użytkowników). Często tego typu systemy, w celu ułatwienia zrozumienia sposobu ich działania, porównywane są do społecznościowego portalu Facebook, jednak w wewnętrznych zastosowaniach przedsiębiorstwa. W wielu przedsiębiorstwach zdarza się, że KPS są kolejnym etapem ewolucji korporacyjnych intranetów. Do popularnych na rynku rozwiązań KPS można zaliczyć takie produkty jak IBM Connections, Yammer, Chatter, BlueKiwi czy Jive.

Ocena wpływu na działalność przedsiębiorstwa korporacyjnych portali społecznościowych jest relatywnie nowym, kompleksowym i słabo w literaturze opisanym zagadnieniem. Wynika to z faktu nowatorskiego zastosowania technologii społecznościowych na wewnętrzne potrzeby przedsiębiorstw, często jakościowych wyników działania tego typu systemów np. w postaci zamieszczenia zdjęcia przedstawiającego inspirację dla innych użytkowników oraz silnego wpływu kultury przedsiębiorstwa na skuteczność działania KPS np. adopcji KPS dla realizacji

powierzonych zadań. Dlatego w przypadku oceny korporacyjnych portali społecznościowych wskaźniki związane z wpływem powinny być ściśle powiązane z potrzebami biznesowymi, na które ma odpowiedzieć dane rozwiązanie. Głównymi argumentami stojącymi za mierzaniem wpływu KPS na przedsiębiorstwo są:

- mając konkretne mierniki oceny KPS, możliwe jest połączenie aktywności zachodzących w obszarze KPS z wpływem na biznes i tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa,
- możliwość identyfikacji czynników powodujących, że pracownicy nie używają KPS, co umożliwia usunięcie barier adopcji,
- wskaźniki, i dane, są niezbędne dla decydentów, aby uzasadnić dokonane inwestycje oraz aby osobiście zaangażować się w ich rozwój.

Zaprezentowany dalej przez autora liniowy model oceny jest wsparciem metodologicznym w zakresie pomiaru oddziaływania korporacyjnego portalu społecznościowego na przedsiębiorstwo. Jednocześnie pomiar wpływu KPS jest bardzo wielowymiarowy i trudno kwantyfikowalny. Dla pełnego obrazu wpływu konieczne jest przyjęcie przez przedsiębiorstwo kluczowych wskaźników efektywności (ang. KPI – Key Performance Indicator) i pomiar, w jaki sposób następuje ich zmiana w wyniku wdrożenia nowych technologii. Autor przyjmuje, że dla przedsiębiorstw najważniejszym wskaźnikiem efektywności jest wynik finansowy. Wszystkie więc inne przyjęte wskaźniki mają charakter pośredni, umożliwiając ocenę wpływu korporacyjnego portalu społecznościowego na wynik finansowy przedsiębiorstwa.

1. Liniowy model oceny korporacyjnych portali społecznościowych

Najbardziej korzystną i rekomendowaną drogą, w odczuciu autora, do pomiaru wpływu korporacyjnego portalu społecznościowego na przedsiębiorstwo jest przyjęcie trzy etapowego podejścia:

- pomiar aktywności użytkowników w ramach KPS, czyli wykorzystanie mierników adopcji,
- pomiar, jakie zadania są realizowane przez użytkowników za pomocą KPS i jak bardzo technologia wpływa na czas ich wykonania i ogólnie rozumianą produktywność. W tym wypadku wykorzystywane są mierniki operacyjne,
- finalnie - pomiar wpływu KPS na realizację procesów i zadań, które mają bezpośrednie przełożenie na prowadzoną działalność przedsiębiorstwa. W tym wypadku właściwe są mierniki finansowe.

Poniższe zestawienie w Tabeli 1 prezentuje typ miernika, jego opis oraz przykładowy miernik szczegółowy.

Jak wskazały badania przeprowadzone przez autora (lipiec 2012), przedsiębiorstwa nie czują się komfortowo w obszarze pomiaru wpływu korporacyjnych portali społecznościowych. Wiele przedsiębiorstw podchodząc do pomiaru wpływu wykorzystuje jedynie mierniki adopcji wychodząc z założenia, że posiadanie np. 3 000 użytkowników i kilkaset wiadomości na forach dyskusyjnych jest sukcesem. Należy podkreślić, że są to dane ważne, jednak dają pogląd jedynie częściowy na funkcjonowanie KPS, nie odpowiadając w żaden sposób na pytanie dotyczące wpływu na prowadzony biznes. Jednak mierniki adopcji są najłatwiejsze do pozyskania. W przypadku mierników operacyjnych najbardziej skuteczną metodą jest pytanie się pracowników odnośnie wpływu KPS na realizowane przez nich zadania. W tym celu korzystne jest regularne ankietowanie użytkowników z wykorzystaniem funkcji KPS lub innych narzędzi ankiet elektronicznych

np. Survey Monkey, Google Forms. W przypadku mierników finansowych konieczna jest obserwacja pozycji w rachunku wyników, co może szybko ujawnić oszczędności czy dodatkowe przychody zrealizowane w wyniku wdrożenia KPS. Autor przyjął nazwę tej metody, jako liniowej metody oceny wpływu KPS na przedsiębiorstwo.

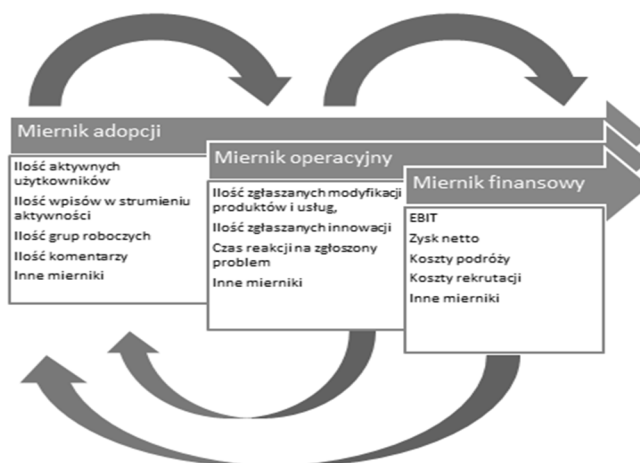
Tab. 1. Kroki i mierniki związane z oceną wpływu KPS na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Typ miernika	Opis miernika	Przykłady mierników
Mierniki adopcji KPS	Są to mierniki najniższego poziomu o charakterze krótkoterminowym, które mają za zadanie mierzyć podstawową aktywność użytkowników KPS. Informacja pozyskana z wykorzystaniem tego typu miernika pozwala ocenić, czy narzędzia wykorzystywane są zgodnie z ich przeznaczeniem. Mierniki te pozwalają również na zdefiniowanie konkretnych przypadków wykorzystania KPS w zadaniach czy procesach. Pomiar KPS z wykorzystaniem tych mierników powinien być prowadzony od momentu wdrożenia rozwiązania w przedsiębiorstwie.	Procent aktywnych użytkowników Procent zarejestrowanych użytkowników Procent osób śledzących dane wątki Procent użytkowników będących członkami grup Najbardziej aktywni użytkownicy Ilość grup w KPS Ilość użytkowników tworzących treści Ilość komentujących użytkowników Ilość użytkowników oceniających treści
Mierniki operacyjne	Są to mierniki średniego poziomu, średnioterminowe pozwalające na głębszy wgląd, jak KPS wspiera pracowników w wykonywaniu zadań oraz jaki ma wpływ na procesy biznesowe. Najbardziej korzystne jest włączanie tych wskaźników do analizy po 6 miesiącach od czasu uruchomienia KPS w przedsiębiorstwie. Wynika to z faktu konieczności osiągnięcia przez KPS sprawności operacyjnej oraz pewnego poziomu adopcji wśród pracowników.	Zmniejszenie ilości spotkań i ich długości Zwiększenie ilości wygranych kontraktów Wzrost satysfakcji pracowników Polepszenie stosunków między pracownikami w warstwie realnej Zmniejszenie ilości wiadomości email
Mierniki finansowe	Są to mierniki wysokiego poziomu, długoterminowe, które pozwalają na ocenę zwrotu z inwestycji w KPS. W związku z potrzebą zebrania danych związanych z funkcjonowaniem KPS i danych finansowych i operacyjnych, potrzebne jest przejście przez cały rok funkcjonowania. 12 miesięcy pozwoli na identyfikację wpływów sezonowych i ewentualne branie korekty z tytułu ich wpływu na pomiary.	Wzrost przychodów oraz obniżenie kosztów Poprawa wskaźników EBIT i EBITDA

Źródło: Opracowanie własne

Liniowy model oceny wpływu korporacyjnych portali społecznościowych zakłada holistyczne wykorzystanie trzech typów wzajemnie zależnych wskaźników w pewnej określonej sekwencji czasowej, zaprezentowanej na Rysunku 1. Liniowość modelu polega na tym, że nie jest możliwe uzyskanie pozytywnych wskazań miernika, bez osiągnięcia pozytywnych wskazań przez poprzedni (strzałki fioletowe). I tak, nie ma możliwości osiągnięcia wpływu KPS na wyniki operacyjne bez osiągnięcia odpowiedniego poziomu adopcji KPS przez pracowników. Jednocześnie osiągnięcie lepszych wyników operacyjnych lub lepszych wyników finansowych zachęca do szerszego wykorzystania korporacyjnych portali społecznościowych w działalności, a tym samym zwiększa poziom adopcji (strzałki niebieskie). Jednocześnie wykorzystanie modelu liniowego to proces, który nie powinien się kończyć – jest to zapętłona analiza wpływu technologii

społecznościowej na działalność przedsiębiorstwa. Ważnym elementem modelu, szczególnie w momencie początku eksploatacji KPS w przedsiębiorstwie, jest stosowanie pewnych odstępów czasowych pomiędzy wprowadzaniem kolejnych mierników. Wynika to z faktu, że KPS, jak każda technologia, potrzebuje czasu aby osiągnąć pełną sprawność operacyjną.



Rys. 1. Liniowy model oceny wpływu korporacyjnych portali społecznościowych na działalność przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników z oceny korporacyjnego portalu społecznościowego, przy zastosowaniu wyżej wymienianych mierników, możliwe jest wprowadzenie zmian w zakresie narzędzi wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem. Dodatkowo, wyniki związane z pomiarem KPS pozwolą określić, czy problem jest na poziomie narzędzia, kultury organizacyjnej czy też komunikacji. W przypadku problemów z narzędziem, najczęściej jest to związane z błędnie przyjętą architekturą rozwiązania lub też słabo opracowanym systemem interakcji pomiędzy systemem a użytkownikiem. W odniesieniu do kultury, przyczyną może być brak wsparcia ze strony przełożonych lub też poważne problemy ze współpracą w przedsiębiorstwie, czego widocznym przejawem jest niskie wykorzystanie KPS. Problemy związane z komunikacją i marketingiem korporacyjnego portalu społecznościowego wśród pracowników jest najłatwiejszą barierą do pokonania. W tym wypadku problem polega na niezrozumieniu przez użytkowników idei wdrożonego rozwiązania lub też nie dotarła do nich informacja związana z jego wdrożeniem. Najłatwiejszym sposobem radzenia sobie z tego typu zagadnieniem jest projektowanie kampanii informacyjno-marketingowej równoległe z pracami wdrożeniowymi KPS w przedsiębiorstwie. Akcja informacyjna powinna wyprzedzać moment udostępnienia portalu użytkownikom.

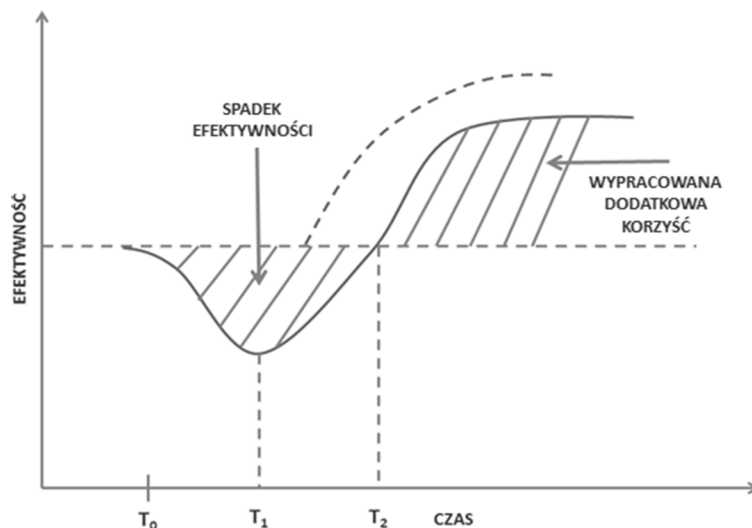
Dalsze rozważania dotyczące oceny KPS w kontekście inwestycji oraz ekonomicznym zostaną przedstawione w części poświęconej zagadnieniom pomiaru wpływu technologii społecznościowej.

2. Zagadnienie oceny skuteczności nowych technologii społecznościowych

Niniejsza część artykułu będzie pogłębiać zagadnienie analizy wpływu korporacyjnych portali społecznościowych na działalność przedsiębiorstwa. Jednocześnie w tej części, zaprezentowany zostanie pogląd związany z tym, że wdrożenie KPS posiada co najmniej dwa podstawowe aspekty technologiczny i społeczny oraz dodatkowy aspekt ekonomiczny. Korporacyjne portale społecznościowe, w związku z ich specyfiką, są przede wszystkim związane są z aspektem społecznym przedsiębiorstwa, a technologia ma rolę wspierającą. Jest to związane z tym, że to od aktywności użytkowników zależy sukces tej technologii bądź jej porażka. W tej części szczególna uwaga zostanie poświęcona aspektowi ekonomicznemu KPS.

Zagadnienie pomiaru skuteczności i wpływu korporacyjnych portali społecznościowych na przedsiębiorstwo tradycyjnymi metodami jest niezwykle skomplikowane. Dzieje się tak, ponieważ nie ma bezpośredniej formuły analizy finansowej związanej z zyskiem z inwestycji (ROI - Return On Investment, zwrot na inwestycji) w pogłębianie współpracy lub informatyczne narzędzia współpracy. ROI to wskaźnik rentowności powszechnie wykorzystywany w celu pomiaru efektywności działania przedsiębiorstwa, niezależnie od struktury jego aktywów czy wpływu wydarzeń o charakterze nadzwyczajnym (Ostaszewski J., *Finanse: praca zbiorowa*, Difin, Warszawa, 2005). W badaniu przeprowadzonym przez autora wśród respondentów reprezentujących ponad 70 przedsiębiorstw z Polski, zostało wykazane, że 70% przedsiębiorstw ma kłopot ze skutecznym badaniem wpływu nowej technologii KPS na swoją działalność. Dzieje się tak między innymi, dlatego, że oddziaływanie portali społecznościowych odczuwalne jest najczęściej na poziomie częstotliwości współpracy, utrwalania współpracy, przyjazności procesu współpracy, ilości tworzonych innowacji, jakości powstających pomysłów, jakości gromadzonej wiedzy oraz poprawy komunikacji. Co więcej, wpływ na efektywność współpracy i produktywność widoczny jest dopiero po pewnym czasie, co obrazuje Rysunek 2. Na początku wydajność pracowników spada (muszą poświęcić czas na nauczenie się nowego systemu, występują koszty szkoleń i zadania wykonywane są wolniej) mimo poniesionych dodatkowych kosztów przez przedsiębiorstwo na nowy system. Jest związane z adopcją nowego rozwiązania przez użytkowników, co powoduje generowanie kosztów dla przedsiębiorstwa. Wraz z oswojeniem się użytkowników z nowym systemem, efektywność pracy zaczyna rosnąć. Najważniejsze jest, żeby T2 nastąpiło jak najszybciej, aby minimalizować spadek efektywności dla przedsiębiorstwa i nowa technologia zaczęła generować korzyści. Pojawianie się innowacji technologicznych powoduje, że krzywa efektywności (linia przerywana) praktycznie nie ma końca.

Obszary, w których respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa wskazali poprawę w wyniku zastosowania korporacyjnych portali społecznościowych, to była ogólnie pojęta poprawa współpracy i komunikacji, tworzenie wirtualnych palarni (poprawa komunikacji), dzielenie się pomysłami i dobrymi praktykami, znajdowanie ekspertów i wiedzy eksperckiej w firmie. To są mierniki bardzo trudno kwantyfikowalne, a ich pomiar następuje na zasadach intuicyjnych i subiektywnych. Dodatkowo pomiar obciążony jest wpływem innych czynników, których uwzględnienie w modelu pomiaru wpływu często jest trudne lub wręcz niemożliwe.



Rys. 2. Wpływ zastosowania nowej technologii na działalność przedsiębiorstwa.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Chmielarz, 2012.

Większość z respondentów, którzy wzięli udział w badaniu dostrzegło korzyści związane z wdrożeniem społecznościowej technologii współpracy, co uzasadniało dokonanie inwestycji w tę technologię. Korporacyjne portale społecznościowe są rozwiązaniami, które pozwalają pracownikom po prostu na wykonanie jakiegoś zadania w zrozumiałym i przejrzystym środowisku pracy. Właściwa miara sukcesu korporacyjnych portali społecznościowych nie pochodzi bezpośrednio z samego portalu czy technologii Web 2.0, ale ze sposobu jej wykorzystania przez pracowników. Inwestycja w tego typu rozwiązania nie jest porównywalna z inwestycją w akcje, których wartość może iść do góry lub do dołu niezależnie od naszego działania. Tak więc ROI lub wartość korzyści nie jest pochodną zakupu nowej technologii, ale aktywności związanej z jej wykorzystaniem. Wartość wdrożenia nowych narzędzi współpracy może być postrzegana dwojako - jako tworzenie i rozwój miękkich wartości oraz z punktu widzenia finansowego.

W przypadku tworzenia niżej opisanych miękkich wartości przez korporacyjne portale społecznościowe, to mogą się one różnić w zależności od przedsiębiorstwa, branży oraz innych unikalnych czynników związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Po pierwsze, następuje wzrost morale wśród pracowników. Pracownicy, którzy mogą tworzyć innowacje oraz urzeczywistniać swoje pomysły, są pobudzeni do działania w ramach organizacji, a to wpływa na produktywność. Wielu pracowników jest zmęczonych oraz zniechęconych nieefektywnymi metodami współpracy, szczególnie w momencie, kiedy w życiu prywatnym widzą rozwiązania, które doskonale się sprawdzają w tym obszarze. Dostęp do informacji oraz ludzi jest kolejnym czynnikiem wpływającym korzystnie na pracowników oraz przedsiębiorstwo. Dzięki mechanizmom wyszukiwania wiedzy/treści oraz profili użytkowników możliwe jest szybsze dotarcie do potrzebnej informacji, zamieszczonej w odpowiednim kontekście oraz do osób będących ekspertami w danej dziedzinie. To wpływa na efektywność wykonywanej pracy oraz ogranicza do minimum

żmudne zadania, pozwalając skupić się na meritum. W większości przedsiębiorstw trudno będzie tę wartość skwantyfikować do poziomu zaoszczędzonego czasu czy konkretnych oszczędności finansowych, dlatego też jest to korzyść miękka. Kolejną miękką korzyścią jest poprawa w zakresie komunikacji i współpracy, co jest obserwowalne szczególnie wtedy, kiedy osoby, które nigdy się nie spotkały, wymieniają się informacjami i współpracują ze sobą na odległość. Co więcej, robią to chętnie, ponieważ w ten sposób rozszerzają swoje możliwości, osiągają dwustronne korzyści oraz szybciej realizują zadania. Niewątpliwie nowe narzędzia współpracy pozwalają na wypracowywanie lepszych rozwiązań, a więc tworzenie innowacji. Dzięki lepszemu przepływowi informacji o aktywnościach, pracownicy mogą włączyć się w działania, które niekoniecznie są ich bezpośrednią specjalizacją, jednak w wyniku spojrzenia na zagadnienie z innej perspektywy możliwe jest dojście do zaskakujących rezultatów. Pracownicy mogą korzystać z nowych narzędzi współpracy mają poczucie większego komfortu w miejscu pracy i mogą czuć się bardziej zainspirowani np. widocznymi działaniami innych pracowników. Pozwala to również na redukcję poziomu stresu, który nieodwrotnie jest związany ze współpracą w większych grupach, szczególnie, jeśli osoby pracują nad kompleksowym i wymagającym zadaniem. Ostatnia korzyść miękka to pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz, jako organizacji innowacyjnej, otwartej na potrzeby i stosującej rozwiązania wychodzące poza standardy (na dzisiaj). Może to pomóc w rekrutacji tak zwanych osób „talentów”, które poszukują miejsca pracy, które jest otwarte i stosuje nowoczesne metody pracy, co ma szczególne znaczenie dla wchodzącego na rynek pracy pokolenia Y. Oczywiście możliwe jest zdefiniowanie dodatkowych korzyści, ponieważ tworzą się one często niepostrzeżenie w przedsiębiorstwach. Wszystkie te korzyści mają wpływ na wymiar ekonomiczny przedsiębiorstwa, jednak ich bezpośrednie przeliczenie na zysk jest niezwykle kłopotliwe. Można jednak podjąć próbę oszacowania wartości ekonomicznej KPS poprzez przyjęcie wskaźników pośrednich, które zostały zaprezentowane we wcześniejszej części artykułu.

W obszarze twardych korzyści finansowych, warto zwrócić uwagę na raporty Frost&Sullivan z 2006 roku oraz z 2009 roku (Cotton B., Meetings Around the World: The Impact of Collaboration on Business Performance, Frost&Sullivan, 2006). Pierwszy raport zawiera odpowiedzi 946 decydentów w przedsiębiorstwach w Europie, Azji oraz USA. Wynikało z nich, że współpraca ma największy wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Według badania współpraca ma 36% wpływ na ogólne wyniki przedsiębiorstwa. Drugi raport porównywał wyniki przedsiębiorstw, w których współpraca była na poziomie bardzo zaawansowanym, średnio zaawansowanym oraz podstawowym. Wyniki badania pokazały, że im bardziej zaawansowane przedsiębiorstwo było pod względem współpracy, tym większy był wpływ tej współpracy na pozytywne wyniki (produktywność, skuteczność, innowacyjność itp.) poszczególnych działów jak PR, relacji inwestorskich, marketingu, sprzedaży, zasobów ludzkich oraz działu badań i rozwoju. Szczególnie mocny wpływ był na dział badań i rozwoju, sprzedaży oraz marketingu. Nieco mniejszy na obszar zasobów ludzkich. Inna, również duża firma doradcza, McKinsey przeprowadziła i upubliczniła badanie poświęcone wpływowi technologii społecznościowych na możliwości operacyjne przedsiębiorstw (McKinsey Quarterly, How social technologies are extending the organization, listopad, 2011). Można zaobserwować pozytywny wpływ nowych technologii społecznościowych na trzy wyszczególnione obszary - cele wewnętrzne, cele związane z klientami, cele związane z partnerami, dostawcami oraz ekspertami zewnętrznymi. Z punktu widzenia niniejszego artykułu najważniejszy jest pierwszy obszar, czyli cele wewnętrzne. W badaniu firmy McKinsey

z końca 2011 roku, 74% respondentów wskazało, że nowa technologia społecznościowa przyspiesza szybkość dostępu do wiedzy. 58% wskazało, że zmniejsza koszty komunikacji między pracownikami. Natomiast 51% odpowiedziało, że technologia społecznościowa zwiększa szybkość dostępu do ekspertów. We wszystkich tych obszarach wzrosły wskaźniki osiąganych korzyści w związku z wykorzystaniem technologii społecznościowych w stosunku do wyników z 2009 roku. W 2011 roku również firma Deloitte opublikowała raport poświęcony korporacyjnym portalom społecznościowym gdzie zaprezentowała przykłady dwóch przedsiębiorstw – Alcoa oraz OSIsoft (Deloitte, Social Software for Business Performance, 2011). Zaprezentowane przykłady dowiodły, że zastosowanie nowych narzędzi skróciło czasochłonność procesów, szczególnie po wprowadzeniu technologii wiki, a w przypadku firmy rozwijającej oprogramowanie o 22% skrócił się czas rozwiązywania problemów zgłaszanych do ekspertów przez centra obsługi. Na podstawie zaprezentowanych powyżej przykładów można przyjąć, że istnieje dla wdrożenia korporacyjnych portali społecznościowych wskaźnik zwrotu z inwestycji, jednak mierzony w różny sposób, w zależności od potrzeb, charakterystyki i wymagań przedsiębiorstw. Obliczenie tego wskaźnika zależy od przyjętych przez przedsiębiorstwo kluczowych wskaźników efektywności (KPI). Warto zaznaczyć, że osiągnięte efekty nie są rezultatem wdrożenia jednej technologii np. wiki czy forów dyskusyjnych, ale całych portali, na których są realizowane zadania i procesy zapewniając ich transwersalność. Samo wdrożenie pojedynczego rozwiązania niekoniecznie musi prowadzić do spodziewanych efektów. W obszarze rozpatrywania kwestii zwrotu z inwestycji warto zwrócić uwagę, czy możliwość rozwiązania jakiegoś zagadnienia czy osiągnięcia celu (szybciej, wyższej jakości itp.) jest tak samo wyrazistym i dobrym wskaźnikiem jak ROI. Jak wskazało badanie przeprowadzone przez Chess Media Group (Chess Media Group, State of Enterprise 2.0 Collaboration, Q2 2011) odpowiedź brzmi tak. 73% respondentów w badaniu odpowiedziało, że możliwość rozwiązania problemu biznesowego lub osiągnięcie zakładanego celu jak tak samo dobrym wskaźnikiem, jak wykazanie zwrotu z inwestycji w wymiarze finansowym przez wskaźnik ROI.

Często zdarza się, że przedsiębiorstwa mają trudności ze zdefiniowaniem celów biznesowych przed rozpoczęciem wdrożenia korporacyjnego portalu społecznościowego. Dzieje się tak, ponieważ w dużej części wdrożeń systemów informatycznych trudno jest zaobserwować korzyści w zakresie rozwiązywania problemów biznesowych i wówczas zaczyna się poszukiwać wskaźników finansowych uzasadniających wdrożenie. W przypadku korporacyjnych portali społecznościowych, usprawnienie w zakresie procesów biznesowych, czy też przyspieszenie procesów kreacji i współpracy, jest dostrzegalne bez konieczności przeprowadzenia dogłębnych analiz, jednak wymaga czasu i zaangażowania całego przedsiębiorstwa.

Ponieważ KPS stanowią komponent (same w sobie nie tworzą wyniku, tak jak np. działania marketingowe czy obsługa klienta) tworzenia wyniku przedsiębiorstwa, trudno rozpatrywać je bezpośrednio w kategoriach finansowych. Przedsiębiorstwa mogą mierzyć skuteczność korporacyjnych portali społecznościowych wykorzystując miękkie i twarde wskaźniki, a wśród nich między innymi:

- usprawnienie procesów komunikacji i przepływu informacji poprzez badania ankietowe przeprowadzane raz na kwartał,
- czas poświęcony na wdrożenie nowych pracowników do przedsiębiorstwa, na miejsce pracy oraz w procesy realizowane przez dany zespół,
- polepszoną perspektywę analityczną dla kadry zarządzającej, w tym obserwację zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie,

- obserwację aktywności pracowników na portalu, w tym ilości komentarzy, ilości zgłoszonych pomysłów, ilości utworzonych grup czy ilość poszukiwań profili ekspertów,
- zmniejszenie zapotrzebowania na usługi poczty elektronicznej, poprzez zmniejszenie ilości transferowanych danych czy zmniejszoną ilość wysyłanych wiadomości na jednego użytkownika,
- zwiększenie ilości pojawiających się innowacji w przekroju przedsiębiorstwa,
- polepszenie morale pracowników, co może być mierzone poprzez coroczne badania satysfakcji pracowników.

Są to jedynie wybrane mierniki pomiaru skuteczności technologii społecznościowych w przedsiębiorstwie. Każde przedsiębiorstwo może stworzyć własny unikalny zestaw KPI, dopasowanych do zakładanych celów biznesowych i strategii. Tradycyjnie pomiar zwrotu z inwestycji obliczany jest za pomocą następującego wzoru (1):

$$ROI = \frac{\text{przychód z inwestycji} - \text{koszt inwestycji}}{\text{koszt inwestycji}} \quad (1)$$

Zazwyczaj formuła ta wykorzystywana jest w sytuacji, kiedy można określić datę zakończenia sprzedaży lub realizacji jakiegoś projektu. W przypadku korporacyjnych portali społecznościowych nie ma takiej daty końcowej, chyba że dochodzi do momentu zakończenia eksploatacji takiej technologii w firmie. To nie znaczy, że firmy nie powinny skupiać się na ocenie skuteczności nowego rozwiązania, wręcz przeciwnie powinny mieć to w centrum uwagi, ale wykorzystując inne miary niż ROI, np. związane z procesami zarządzania wiedzą (np. zrównoważonej karty wyników – BSC).

Jak zostało wykazane we wcześniejszej części artykułu, istnieje trudność w oszacowaniu efektywności inwestycji w korporacyjne portale społecznościowe. Dodatkowo, oprócz zaproponowanych wcześniej metryk pomiaru można zastosować dwie perspektywy oceniające efektywność inwestycji: zwrot na wartości (Return on Value) oraz zwrot na produktywności (Return on Productivity). Zwrot na wartości to wspomniane wcześniej poprawa komunikacji, zwiększenie ilości innowacji, wzrost satysfakcji pracowników. Jednak mierniki te muszą być odniesione do sukcesu całego przedsiębiorstwa, a więc również do wyniku finansowego. W takim wypadku ROI jest szacowany właśnie poprzez zwrot na wartości – wartości dodanej. Z drugiej strony korporacyjne portale społecznościowe, jeśli wdrożenie nastąpiło w sposób prawidłowy, mogą dostarczać efektów w postaci zwiększonej produktywności wynikającej z poprawy komunikacji i warunków dla współpracy. Udowadniają to badania przeprowadzone przez autora. Zwiększona produktywność wynika z zastąpienia istniejących w przedsiębiorstwie narzędzi, nowymi narzędziami społecznościowymi. Zmiany te zachodzą w wyniku zastosowania otwartych modeli dystrybucji informacji, które są przeciwnością zamkniętej, silosowej komunikacji opierającej się np. na poczcie elektronicznej. Mierzalność korzyści w tym obszarze jest relatywnie łatwa, ponieważ istnieje możliwość ich połączenia z istniejącymi procesami komunikacji i współpracy, a do ich werbalizacji mogą posłużyć subiektywne odczucia pracowników.

Aby bardziej precyzyjnie zbadać zmiany w obszarze produktywności, co jest metodą oceny wpływu korporacyjnych portali społecznościowych na przedsiębiorstwo, można przeprowadzić badania szeregu rutynowych zadań, które najczęściej powtarzają się w przedsiębiorstwie. Ciekawe badanie tego typu zostało przeprowadzone przez firmę BlueKiwi (producenta KPS BlueKiwi) na reprezentatywnej grupie pracowników (Butler

M., Enterprise Social Networking and Collaboration, Martin Butler Research Ltd, Melton, 2010). Pracownicy mieli dostęp do dwóch typów systemów – systemu tradycyjnego, w tym poczty elektronicznej, oraz korporacyjnego portalu społecznościowego BlueKiwi i mogli odpowiedzieć, ile czasu zajęła im realizacja zadania z wykorzystaniem każdego z rozwiązań. Procesy wzięte pod uwagę zgrupowane zostały w trzech obszarach:

- komunikacji,
- współpracy i dzielenia się wiedzą,
- efektywnego zarządzania czasem.

Oszczędność czasu w zakresie usprawnień w zakresie komunikacji była związana z procesami wymiany informacji między pojedynczymi osobami, zespołami oraz działami. Działania obejmowały wymianę wiadomości pomiędzy grupami, tworzenie zapytań w grupach. Oszczędność czasu była mierzona poprzez realizację tych samych zadań z wykorzystaniem portalu oraz poczty elektronicznej. W przypadku obszaru współpracy i dzielenia się wiedzą oszczędzony czas mierzony był poprzez analizę prowadzonej korespondencji i dodatkowe metadane dotyczące obiektu – w tym przypadku dokumentu. Zespoły wykorzystywały portal społecznościowy, aby dzielić się opiniami i osiągać postęp w zadaniu poprzez systematyczne zmiany i aktualizację wersji dokumentu. Zespoły również współtworzyły dokumenty za pomocą rozwiązania wiki. Po czasie tworzenia, zostały przeprowadzone badania w zakresie czasu potrzebnego na wyszukanie i ponowne wykorzystanie uzyskanej informacji. W obszarze efektywnego zarządzania czasem przeprowadzony został test związany z komunikacją poprzedzającą spotkania oraz komunikacją po spotkaniu, co miało na celu zminimalizować straty informacyjne osób niebiorących udziału. Dodatkowo pod uwagę wzięte zostało zarządzanie zadaniami, które powstały w wyniku przeprowadzonych spotkań. Uwzględniono również oszczędności związane z podróżami między oddziałami, co było możliwe dzięki zastosowaniu wirtualnych spotkań. Po fazie pomiarów czasu potrzebnego na realizację zadań w poszczególnych obszarach, uzyskane korzyści przypisane zostały do poszczególnych poziomów zaangażowania pracowników:

- użytkownicy bardzo zaangażowani, zostali zdefiniowani jako tacy, którzy cały czas używają rozwiązania KPS zarówno w obszarze współpracy jak i komunikacji. W związku z tym zostało przyjęte, że osiągną oni 100% korzyści z zaoszczędzonego czasu. Jakkolwiek ta grupa użytkowników w okresie 2 lat od momentu wdrożenia, może liczyć 15% całej populacji przedsiębiorstwa,
- średnio zaangażowani użytkownicy to tacy, którzy wchodzi na portal społecznościowy kilka razy dziennie. Są uznawani raczej za czytelników oraz sporadycznych twórców treści. Dlatego został im przypisany, zysk 50% zaoszczędzonego czasu. Zostało oszacowane, że po 2 latach od momentu wdrożenia do tej grupy będzie można zaliczyć 25% populacji przedsiębiorstwa,
- Trochę zaangażowani użytkownicy to tacy, którzy wchodzi na portal tylko wtedy, kiedy toczy się tam interesująca dla nich dyskusja, o czym są informowani poprzez pocztę elektroniczną lub RSS. Przede wszystkim to są czytelnicy treści. Oszacowano, że ich zysk z tytułu oszczędności czasu będzie wynosił 15%, natomiast populacja ta po 2 latach od chwili wdrożenia wyniesie 40% wszystkich pracowników,
- Pozostała grupa 20% użytkowników to pracownicy nie zaangażowani, nie wchodzący na portal, tym samym nie mający zysku czasu w wyniku jej wykorzystania.

Wyniki tej estymacji pokazały, że w momencie, kiedy produktywność grupy 1500 pracowników wzrosnąć zaledwie o 2,12%, to ROI związany z wdrożeniem korporacyjnego portalu społecznościowego po dwóch latach od wdrożenia wyniesie 547%. Warto zwrócić uwagę, że wraz z długością eksploatacji rozwiązania społecznościowego w kolejnych okresach można się spodziewać przyrostu aktywnych użytkowników, a tym samym większego zysku na poziomie produktywności.

3. Wnioski

Podsumowując, szacowanie wskaźnika zwrotu z inwestycji z tytułu wdrożenia korporacyjnych portali społecznościowych może być dokonane z dwóch perspektyw. Zwrot na wartości (Return on Value) jest korzyścią, której nie można mierzyć w sposób bezpośredni, ponieważ wpływ na ten wskaźnik mają fundamentalne zmiany w zachowaniach związanych ze współpracą i interakcjami między pracownikami. Mogą one być wyłącznie zmierzone poprzez poprawę mierników biznesowych wyższego rzędu jak przychody, satysfakcja, jakość produktów, retencja pracowników, ilość powracających klientów oraz inne. Zmiany po wdrożeniu portalu w przedsiębiorstwie mogą być bardzo duże, jednak mocno zależne od sektora, funkcji biznesowej oraz czynników wdrożeniowych – według badań autora i wykonanej korelacji, działy, które najmocniej odczuły wzrost produktywności w wyniku zastosowania KPS, to marketing i dział IT, natomiast najmocniej odczuły go przedsiębiorstwa z branży IT i mediów.

Zwrot na produktywności (Return on Productivity) jest korzyścią mierzalną bezpośrednio, ponieważ jest związana z oszczędnością czasu związaną z komunikacją oraz zadaniami wymagającymi pracy w zespole i współpracy. Zmiany w produktywności, które zostały zaobserwowane w badaniu autora, sugerują, że przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę zakup i wdrożenie korporacyjnego portalu społecznościowego, każdorazowo jednak przeprowadzając analizę dostępnych technologii, gotowości społeczności pracowników oraz ekonomii związanej z wdrożeniem. Obie przyjęte miary oceny wpływu KPS zależą w znacznym stopniu od poziomu adopcji nowej technologii oraz zaangażowania użytkowników.

Im lepszy wskaźnik adopcji tym bardziej wyrazisty jest efekt sieci i tym większy zysk dla przedsiębiorstwa z tytułu wdrożenia korporacyjnych portali społecznościowych. Dlatego tak ważne jest prawidłowe przeprowadzenie procesu wdrożeniowego, komunikacja, konsultacje z pracownikami i na końcu szkolenia dotyczące nowych rozwiązań. To wszystko ma na celu osiągnięcie jak najwyższego wskaźnika adopcji od pierwszego dnia funkcjonowania nowego rozwiązania społecznościowego.

Literatura

1. Butler M.: Enterprise Social Networking and Collaboration. Martin Butler Research Ltd, Melton 2010.
2. Chess Media Group, State of Enterprise 2.0 Collaboration, Q2 2011.
3. Chmielarz W., Szumski O., Zborowski M.: Kompleksowe metody ewaluacji jakości serwisów internetowych. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
4. Chmielarz W.: Zarządzanie projektami a rozwój systemów informatycznych zarządzania. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.

5. Cook N.: Enterprise 2.0: how social software will change the future of work, Gower, London 2008.
6. Deetz S. A., Tracy S. J., Simpson J. L.: Leading Organizations through Transition: Communication and Cultural Change, SAGE Publications Inc, 1 edition 1999.
7. Deloitte, Social Software for Business Performance, 2011.
8. McKinsey Quarterly, How social technologies are extending the organization, Listopad, 2011.
9. Ostaszewski J.: Finanse: praca zbiorowa, Difin, Warszawa 2005.
10. Ziemia E.: Projektowanie portali korporacyjnych dla organizacji opartych na wiedzy. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009.

Mgr Maksymilian PAWŁOWSKI
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
ul. Szturmowa 1/3
02-678 Warszawa
tel.: 602 76 84 96
e-mail: maksymilian.pawlowski@eranet.pl