

PRAKTYCZNE WYZWANIA EDUKACJI MENEDŻERSKIEJ

zbiór case'ów dydaktycznych

pod redakcją

Katarzyny Kubiszewskiej, Anny Lis, Jolanty Łopatowskiej



PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ
Dariusz Mikielewicz

RECENZENT
Elżbieta Wojnicka-Sycz

REDAKCJA JĘZYKOWA
Agnieszka Frankiewicz

PROJEKT OKŁADKI I SKŁAD
Ireneusz Jelonek

Wydano za zgodą
Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem
<https://sklep.pg.edu.pl/>

Utwór jest dostępny na licencji CC BY-NC-ND 4.0

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2025

ISBN 978-83-7348-932-5

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Wydanie I. Ark. aut. 7,2, ark. wyd. 8,25, 1313/1276

SPIS TREŚCI

Spis treści	3
Wstęp	4
CASE STUDY 1. E-bankowość bez tajemnic – jak Bank Pekao SA ułatwia życie klientom.....	6
CASE STUDY 2. Atak ransomware analizowany na podstawie radzenia sobie z kryzysem przez Industrial and Commercial Bank of China.....	17
CASE STUDY 3. „ęśącz” – studium przypadku	28
CASE STUDY 4. Walka z wiatrakami	39
CASE STUDY 5. Revolut – od startupu do globalnego fenomenu fintechu.....	55
CASE STUDY 6. Revolut – od fintechu do banku	74
CASE STUDY 7. Rozwój InPost Sp. z o.o. z uwzględnieniem aspektów środowiskowych.....	84
CASE STUDY 8. Rozwój marki Mevo – wynajem rowerów dla mieszkańców Wejherowa.....	94
CASE STUDY 9. Design Thinking w planowaniu produktu	103
Spis rysunków	129
Spis wykresów	131
Spis tabel	132

Wstęp

Niniejsza książka stanowi zbiór materiałów dydaktycznych obejmujących dziewięć studiów przypadków (*case studies*). Mogą one stanowić wsparcie procesu dydaktycznego dla studentów kierunków związanych z zarządzaniem, bankowością lub finansami, w obszarze przedmiotów dotyczących procesów innowacyjnych, planowania produktu, rynków finansowych i zarządzania finansami. Istotną cechą prezentowanych materiałów jest to, że zarówno tematyka poszczególnych *case studies*, jak i ich treść zostały zaproponowane i opracowane przez studentów Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, przy wsparciu kadry Wydziału. Zawarte w książce studia przypadków charakteryzują rzeczywiste sytuacje oraz zawierają elementy wiedzy teoretycznej (np. krótką charakterystykę wybranych pojęć, zjawisk i metod, która może być wykorzystana do rozwiązania przedstawianych sytuacji). Daje to studentom możliwość poszerzenia umiejętności w zakresie omawianych zagadnień poprzez podejmowanie decyzji, poszukiwanie i ocenę zaproponowanych rozwiązań. Dodatkowe wsparcie dla osób prowadzących zajęcia stanowią informacje dotyczące ich organizacji – między innymi polecenia i pytania pomocnicze, czas przeznaczony na poszczególne zadania, sugerowana liczba uczestników czy sposób prezentacji wyników.

Każdy z dziewięciu rozdziałów książki prezentuje odrębne studium przypadku, przy czym sześć pierwszych dotyczy problematyki związanej z rynkami finansowymi i zarządzaniem finansami.

W rozdziale pierwszym Natalia Olender, Wiktoria Siemborska, Kamila Skierka i Julia Szczepańska prezentują rozwój e-bankowości, co pozwala określić związane z nią korzyści i zagrożenia, szczególnie w aspekcie cyberbezpieczeństwa. Również kolejny rozdział poświęcony jest cyberbezpieczeństwu w sektorze finansowym. Magdalena Nizgorska, Oliwia Rak, Jakub Plichta, Roksana Strózik i Sara Walaszczyk przedstawiają historię jednego z największych ataków ransomware'owych, wymierzonego w Industrial and Commercial Bank of China. Przypadek ten jest podstawą do określenia działań uniemożliwiających ataki, a w przypadku ich wystąpienia – do wskazania koniecznych do podjęcia decyzji. W rozdziale trzecim Konrad Karpiński, Jan Darul, Dominika Gajewska, Aleksandra Frączek i Marcelina Durka przedstawiają przypadek przesłania przez mBank swoim klientom błędnej informacji tekstowej. W takiej sytuacji dla każdej firmy istotne jest określenie postępowania, które pozwoli przekuć przypadkowe działanie w sukces i zachować zaufanie klientów. Kolejny rozdział, którego autorami są Magdalena Rykowska, Michał Tomaszewicz, Olga Dawidowicz, Filip Zawiszewski i Jan Freda, poświęcony jest dbałości o aspekty środowiskowe ze strony instytucji finansowych. Autorzy charakteryzują strategię green bankingu realizowaną przez Santander Bank Polska, która w obliczu szybkiego rozwoju technologicznego i drastycznych zmian klimatu służy poprawie stanu środowiska i zrównoważonemu rozwojowi. Tematem rozdziałów piątego i szóstego jest Revolut i jego droga od startupu technologicznego do banku. W rozdziale piątym

Filip Madeja, Wiktor Łosiak, Izabela Lejkowska, Aleksandra Prusak i Matylda Szymczak koncentrują się na znaczeniu lokalizacji Revoluta w centrum finansowym Europy, jakim jest Londyn, sukcesach Revoluta, różnicach pomiędzy fintechem a bankiem oraz wyzwaniach technologicznych, które stoją przed bankami, tak by były konkurencyjne względem fintechów. Natomiast w rozdziale szóstym Wiktoria Dobosz, Kinga Maksimowska, Aleksandra Pioch, Magdalena Łukasiak i Maksymilian Masiulaniec wykorzystują historię Revoluta do określenia zagrożeń i dalszych kierunków jego rozwoju. Ponadto dokonują analizy porównawczej fintechu i banku, która jest pomocna we wskazaniu wad i zalet obu rodzajów instytucji.

Ostatnie trzy rozdziały poświęcono studiom przypadków związanych z procesami innowacyjnymi i planowaniem produktu. Rozdział siódmy dotyczy rozwoju firmy InPost. Jego autorzy – Patrycja Ochtabińska, Michalina Mierzejewska i Miłosz Kaliszewski – przedstawiają dotychczasowe osiągnięcia przedsiębiorstwa związane z potrzebą uwzględnienia aspektów środowiskowych, które mogą podlegać ocenie. Zawarty w rozdziale opis przypadku daje również możliwość wskazania dalszych innowacyjnych kierunków zmian dla przedsiębiorstwa w celu zachowania zrównoważonego rozwoju. Kolejny rozdział, którego autorami są Julia Górecka, Oliwia Kolendowska, Karol Bochiński i Cezary Ceynowa, poświęcono wskazaniu ryzyka oraz korzyści, jakie mogą towarzyszyć rozwojowi miasta Wejherowo poprzez wprowadzenie systemu wynajmu rowerów. Autorzy prezentują atuty miasta Wejherowo oraz proces dwukrotnego wprowadzania systemu wynajmu rowerów marki Mevo w Gdańsku, który może stanowić podstawę do opracowania nowoczesnego systemu wynajmu rowerów. Tematyka ostatniego rozdziału dotyczy wykorzystania Design Thinking (DT) w planowaniu produktu. Weronika Piotrowska, Maja Miklikowska, Mateusz Marciniak i Maciej Kwidziński prezentują opracowane przez siebie karty pracy, które mogą wspomagać poszczególne etapy realizacji Design Thinking. Przedstawiają również opracowany zgodnie z DT produkt, jakim jest kurs umożliwiający seniorom poznanie tajników nowych technologii. Jest on pomocny w rozwiązaniu scharakteryzowanego wcześniej problemu związanego z niewystarczającymi umiejętnościami seniorów w zakresie posługiwania się rozwiązaniami oferowanymi przez nowe technologie.

Serdecznie dziękujemy wszystkim autorom za ich pomysłowość, dociekliwość w poszukiwaniu materiałów źródłowych i podjęty trud w opracowaniu poszczególnych studiów przypadków. Mamy nadzieję, że poprzez swój praktyczny wymiar będą one stanowić znaczące wsparcie procesu dydaktycznego.

Katarzyna Kubiszewska

Anna Maria Lis

Jolanta Łopatowska

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Przykłady ataków wymierzonych w klientów Banku Pekao SA	13
Rysunek 2.1. Uproszczony schemat ataku ransomware	18
Rysunek 3.1. Zdjęcie wiadomości z aplikacji mobilnej mBanku z 15 sierpnia 2020 roku.....	29
Rysunek 3.2. Publikacje w mediach społecznościowych mBanku Polska	34
Rysunek 3.3. Przykładowe wykorzystanie incydentu z udziałem mBanku przez inne firmy	36
Rysunek 3.4. Oryginalna wiadomość wygenerowana przez aplikację mobilną restauracji	37
Rysunek 4.1. Strategia klimatyczna Banku Santander Polska	41
Rysunek 4.2. Najważniejsze dokumenty dotyczące ochrony środowiska według Santander Polska	47
Rysunek 4.3. Lista oferowanych usług wspierających zieloną transformację Banku Santander	52
Rysunek 6.1. Usługi świadczone przez fintech.....	75
Rysunek 6.2. Mapa światowego fintechu.....	76
Rysunek 7.1. Typowe metody dostawy.....	87
Rysunek 7.2. System dystrybucji kurier–dom	88
Rysunek 7.3. System dystrybucji kurier–paczkomat	88
Rysunek 7.4. Przykładowe rozwiązania w zakresie ochrony środowiska, które mogłyby wprowadzić firma InPost.....	91
Rysunek 8.1. Mapa Wejherowa.....	95
Rysunek 8.2. Diagram Ishikawy	99
Rysunek 8.3. Diagram Pareto–Lorenza	100
Rysunek 8.4. Macierz ryzyka.....	101
Rysunek 9.1. Narzędzia wykorzystywane w etapie „empatyżacja”	104
Rysunek 9.2. Narzędzia wykorzystywane podczas etapu „definiowanie problemu” .	105
Rysunek 9.3. Narzędzia wykorzystywane podczas etapu „generowanie pomysłów”	106
Rysunek 9.4. Proponowane zasady przeprowadzenia burzy mózgów.....	106
Rysunek 9.5. Narzędzia wykorzystywane w etapie „budowanie prototypów”	107

Rysunek 9.6. Narzędzia wykorzystywane w etapie „testowanie”	108
Rysunek 9.8. Empatia	110
Rysunek 9.9. Mapa empatii.....	111
Rysunek 9.10. Moodboard	112
Rysunek 9.11. Zdefiniowanie problemów	113
Rysunek 9.12. Instrukcja do diagramu Ishikawy	114
Rysunek 9.13. Diagram Ishikawy	115
Rysunek 9.14. Wykres Pareto–Lorenza	115
Rysunek 9.15. Ocena za i przeciw	116
Rysunek 9.16. Budowanie prototypu.....	117
Rysunek 9.17. Testowanie – metoda adwokata.....	118
Rysunek 9.18. Moodboard – przykład	120
Rysunek 9.19. Mapa empatii – przykład.....	121
Rysunek 9.20. Diagram Ishikawy – przykład	123
Rysunek 9.21. Wykres Pareto–Lorenza – przykład	123

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1.1. Liczba rachunków klientów indywidualnych mających umowę korzystania z usług bankowości internetowej (BI) i liczba aktywnych klientów indywidualnych.....	7
Wykres 2.1. Czy cyberprzestępcom udało się zaszyfrować dane podczas ataku ransomware?	20
Wykres 2.2. Koszt odzyskiwania danych po najbardziej znaczącym ataku ransomware w danym sektorze (w mln USD)	21
Wykres 2.3. Czas odzyskiwania pełnej sprawności systemu po ataku ransomware ...	22
Wykres 2.4. Źródła przekazanych respondentom ($n = 722$) ostrzeżeń o aktualnych zagrożeniach i trwających kampaniach oszustów komputerowych	24
Wykres 3.1. Liczba reakcji respondentów	31
Wykres 3.2. Wydźwięk publikacji	32
Wykres 4.1. Zużycie energii elektrycznej w latach 2021 i 2022 przez biura Banku Santander Polska	42
Wykres 4.2. Liczba delegacji w przeliczeniu na jednego pracownika Banku Santander Polska w latach 2019–2022	44
Wykres 4.3. Materiały wykorzystane przez Bank Santander Polska w latach 2021–2022 według wagi i objętości	44
Wykres 4.4. Korzyści związane ze stosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorstwa	46
Wykres 5.1. Pięć najważniejszych centrów finansowych świata wg rankingu GFCI ..	56
Wykres 5.2. Przychody Revoluta	59
Wykres 5.3. Kapitalizacja Revoluta	63
Wykres 5.4. Najczęstsze przyczyny upadku startupów	70

SPIS TABEL

Tabela 2.1. Podstawowe przyczyny ataków ransomware w usługach finansowych.....	19
Tabela 2.2. Rozwiązania, którymi posłużyły się organizacje odzyskujące dane po ataku ransomware	20
Tabela 4.1. Emisje GHG w tonach CO ₂ wynikające z działalności Banku Santander Polska w latach 2021–2022	43
Tabela 4.2. Redukcja zużycia oleju napędowego i benzyny związanego z podróżami służbowymi flotą Banku Santander Polska w 2021 roku	45
Tabela 4.3. Zalecane ujawnienia dla wszystkich sektorów gospodarki w ramach TCFD	50
Tabela 5.1. Główne centra finansowe na świecie w 2022 roku	56
Tabela 7.1. Przykładowa tabela do wykorzystania przy metodzie odkodowania wizji	85
Tabela 7.2. Porównanie aspektów ekologicznych dostaw do domu i dostaw do paczkomatów InPost	87
Tabela 7.3. Przykładowy sposób zastosowania metody za i przeciw	90
Tabela 8.1. Metoda analizy za i przeciw	95
Tabela 8.2. Metoda FMEA	98
Tabela 9.1. Ocena za i przeciw	125
Tabela 9.2. Testowanie – przykład	127