

mgr **Maciej KRYDOWSKI**  
Zakład Szkoleń, Wydawnictw  
i Współpracy Zewnętrznej  
CNBOP

## **KRYZYS – POCZĄTEK RECESJI CZY SZANSA NA SUKCES? \***

### **GLOBAL CRISIS - THE BEGINNING OF RECESSION OR CHANCE FOR SUCCESS?\***

#### **Ocena ryzyka, jako skuteczne narzędzie wspomagające zarządzanie przed- siębiorstwem.\*\***

##### **Streszczenie**

Pierwszy artykuł z serii wskazuje, w jakim stopniu sprawne zarządzanie ryzykiem wpływa na działanie przedsiębiorstwa. Zostały także wskazane niektóre z zagrożeń dla sprawności oraz skuteczności procesów zachodzących w firmie. W opracowaniu ze względu na dużą złożoność problemu celowo pominięty zostały czynnik ludzki, który będzie przedmiotem kolejnego artykułu.

##### **Summary**

The first article in the series indicates the extent to which effective risk management affects the business. Have also indicated some of the threats to the efficiency and effectiveness of the processes taking place in the company. In a study due to the high complexity of the problem have been deliberately ignored the human factor, which will be the subject of another article.

**Słowa kluczowe :** kryzys, czynniki ryzyka, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie strategiczne

**Key words :** crisis, risk factors, risk management, strategic management

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

## Wstęp

Rok 2009 dla światowej gospodarki zaczął się fatalnie. Obecnie panujące załamanie rynku bez wątpienia jest najpoważniejszym problemem ekonomicznym od czasów wielkiego krachu z lat 30. XX wieku. Sytuacja rynkowa może okazać się doniosła w skutkach i poważnie zmienić globalną gospodarkę, czego dowodem może być seria bankructw największych światowych banków, firm ubezpieczeniowych oraz koncernów samochodowych. Niedobór pieniądza na rynku, stale pogarszająca się struktura zatrudnienia, nagły i nieprzerwany wzrost cen to zjawiska występującej recesji ekonomicznej w skrócie zwanej kryzysem. Termin pochodzi z greckiego "krisis" i oznacza, w sensie ogólnym, wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Kryzys poszerza znaczenie o takie cechy, jak nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci przeżyć negatywnych.

## Kryzys jako problem globalny

Ludzkość od początków swego istnienia ma do czynienia z sytuacjami kryzysowymi. Są one wywoływane zdarzeniami losowymi, niepowodzeniami osobistymi oraz porażkami życiowymi. Życie każdego człowieka naznaczone jest ciągłymi zmianami w następstwie krytycznych wydarzeń. Żyjemy w otoczeniu, w środowisku niepewnym, gdzie obok wartości pozytywnych następują również i negatywne, powodujące stan wewnętrznej nierównowagi.

**Kryzys gospodarczy** (także: *krach gospodarczy, recesja gospodarcza, załamanie gospodarcze, zapaść gospodarcza, depresja gospodarcza, spowolnienie gospodarcze*, ale też: *osłabienie gospodarcze, zawirowanie gospodarcze, zachwianie gospodarcze, chaos gospodarczy, katastrofa gospodarcza, itd.*) to zjawisko ekonomiczne w gospodarce spowodowane przez czynniki zewnętrzne (np. przez błędną politykę finansową lub politykę gospodarczą), ale także przez niewydolność systemu finansowego. Kryzys finansowy to w obecnej sytuacji rynkowej także kryzys zaufania: zarówno konsumentów do banków i vice versa. Sytuacja ta dotknęła osoby zainteresowane kredytami mieszkaniowymi, które w obliczu słabnącego złotego i umacnianiu się pozycji franka szwajcarskiego postawione zostały w sytuacji rosnących rat, co z kolei doprowadziło do ich niewypłacalności. Naturalną kolejną rzeczą w sytuacji braku skuteczności w egzekwowaniu należności przez banki był ich „zator płatniczy”.

W czasie trwania kryzysu następują bankructwa instytucji finansowych i banków, dochodzi do upadłości wielu firm i przedsiębiorstw, w wyniku czego następują zwolnienia grupowe, utrata miejsc pracy i redukcja etatów.

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

Zjawisko to najczęściej objawia się poprzez: galopującą inflację przeradzającą się w hiperinflację, spadek produkcji, spadek płac, spadek zatrudnienia, wzrost bezrobocia, spadek dochodów, spadek konsumpcji, spadek PKB, wzrost deficytu budżetowego, wzrost deficytu fiskalnego, wzrost deficytu handlowego, trend spadkowy w podatkowych dochodach budżetowych państwa, spadek dynamiki (zwolnienie) tempa wzrostu gospodarczego, zwalnia też dynamika wzrostu produkcji przemysłowej, obniża się tempo eksportu.<sup>1</sup>

### **Na krawędzi upadku – sprawne zarządzanie w stanach kryzysowych**

Wskazane powyżej symptomy kryzysu stanowią duże zagrożenie dla płynności finansowej każdego przedsiębiorcy, niezależnie od rodzaju świadczonych usług lub produkowanych dóbr. Jest to także duży problem dla polityki finansowej państwa, którego głównym źródłem przychodów są różnego rodzaju daniny publiczne. Upadek przedsiębiorstwa oznacza znaczące uszczuplenie wpływów Państwa, co powoduje powiększenie deficytu w budżecie, a efektem tego mogą być wyższe podatki, wzrost cen i zmniejszenie popytu na dane usługi i dobra. Jak widać z powyższego, rynek finansowy to sieć powiązań podmiotów w nim uczestniczących, brak któregokolwiek w relacjach dostawca – biorca stawia każdego z nich w trudnej sytuacji - brak dostawcy mąki lub niewystarczająca jej ilość w dostawie dla właściciela piekarni skutkuje słabszą wydajnością produkcji.

Podobne problemy stają przed dostawcą wspomnianej mąki. Brak odbioru dla jego produktu to mniejszy rynek zbytu. Ratunkiem może okazać się niższa cena, ale trwająca od dłuższego recesja w zbiorach skutkuje stałym wzrostem cen zbóż. Sprzedając swój wyrób w niższej cenie dostawca mąki może w pewnym momencie utracić płynność finansową spowodowaną niewystarczającą ilością pieniędzy na zakup następnej partii surowca.

Należy więc w tym miejscu postawić pytanie: jak zarządzać przedsiębiorstwem, jakie należy przedsięwziąć czynności, aby zapobiec lub radykalnie zmniejszyć skutki kryzysu? Odpowiedź na to pytanie okazuje się prosta, ponieważ na pytanie „jak?” najczęściej pojawiającą się odpowiedzią jest „dobrze, rozważnie, z głową”. Ale co oznacza to dobre, rozważne zarządzanie?

Zarządzanie samo w sobie to:

- Sztuka osiągnięcia zamierzonych rezultatów przez innych ludzi, zarządzający (menedżerowie) osiągają cele organizacji poprzez organizowanie pracy innych, a nie przez wykonywanie zadań osobiście,

---

<sup>1</sup> www.wikipedia.org

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

- Działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu, na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi (wg Gilińskiego),
- Działanie polegające na dysponowaniu zasobami (wg prof. T. Pszczołkowskiego),
- Zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji. (wg Griffina).

Od początku XX wieku, odkąd zarządzanie próbowano oprzeć na naukowych podstawach, aż do lat 60. XX wieku zarządzanie pojmowane było jako działanie kierownicze, obejmujące następujące sekwencje postępowania: **planowanie**, **organizowanie**, **motywowanie** i **kontrolowanie**, nazywane *klasycznymi funkcjami zarządzania*. Klasyczne funkcje zarządzania wyróżnił pierwszy "klasyk" zarządzania Henri Fayol. Jednakże paradygmat zarządzania zmienił się od tego czasu radykalnie, więc warto powrócić do starszej, bardziej ogólnej definicji: zarządzanie to sztuka bądź praktyka rozumnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów.<sup>2</sup> To właśnie na tych środkach opiera się racjonalne i mądre zarządzanie.

Wskazane na początku przykłady symptomów kryzysu, a także ich wpływ na zachodzące w gospodarce procesy, były przykładami czynników makroekonomicznych zachodzących w globalnej sieci powiązań gospodarczych i transakcji finansowych. W przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa, w zależności od jego podstawy prawnej (przepisu normatywnego nadający przedsiębiorstwu osobowość prawną), część przytoczonych już symptomów załamania może także odnosić się do jego kondycji finansowej w znaczeniu mikroekonomicznym (spadek wartości akcji na giełdzie, deficyt finansowy, spadek dynamiki produkcji). Poza przytoczonymi, można także wyróżnić te czynniki, które nie będą stanowiły skutków, ale wręcz przyczyny takiego stanu firmy. Odwołując się do definicji Fayola, kryzysem w przedsiębiorstwie można określić także kryzys w zarządzaniu tzn. w planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu. W tym przypadku można mówić o „strategii kryzysowej, porażki”, ponieważ podobnie jak niedobór partnera w transakcjach rynkowych, tak braki w prawidłowym zarządzaniu (opracowywaniu planów, kierowaniu, kontrolowaniu)

---

<sup>2</sup> Tamże

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

są przyczyną powstania problemów w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Warto w tym miejscu wskazać, że kierując przedsiębiorstwem tak samo silnie jak na sukces można pracować na niepowodzenie. Jak to możliwe, że w niektórych obszarach nasze decyzje nie są tak skuteczne jak byśmy tego oczekiwali? Tak samo jak w sporcie, tak i w ekonomii, każdy ma równe szanse na start, takie same warunki na torze, wiatr czy śliskie zakręty, ale niestety nie każdy potrafi sobie z tym poradzić. Źle dobrane opony, rozłożone siły czy słabe przygotowanie z góry skazują na przegraną. Jedni zbliżają się do puli medalowej, a inni nie potrafią się zakwalifikować nawet do finału. Oczywiście jednorazowe niepowodzenia mogą wynikać z przypadku podobnie jak jednorazowe sukcesy. Jednak, kiedy utrwała się tendencja, czyli wzorec złego zachowania, możemy mówić o strategii porażki. Strategie porażki widać z dystansu. Dobry zarządca bacznie przyglądający się podległym pracownikom i współpracownikom, może bez problemu dostrzec „czarne owce”, które swoim postępowaniem skutecznie wpływają na wielkość sukcesu lub niepowodzenia. Pominięcia, nierzetelne prowadzenie działań, bagatelizowanie niepokojących sygnałów, może spowodować duże problemy na prawidłowe funkcjonowanie firmy. Niezbędne przy prawidłowym zarządzaniu jest właściwe dobieranie środków do zaistniałej sytuacji oraz trzeźwe postrzeganie otaczającej nas rzeczywistości.

### **Strategiczne posunięcia w zarządzaniu**

Wyłonione przez Fayola funkcje zarządzania można podzielić na te, które wspomagają dobre zarządzanie stanowiąc środek prewencyjny, zapobiegawczy, doraźny oraz te, które działając *ex post* są wskazówkami jakich sytuacji lub posunięć należy unikać. Takim narzędziem w ręku zarządzającego z pewnością będzie kontrola, która z natury jest już działaniem następczym, a jej głównym zadaniem jest dostarczanie wiadomości, informacji o wcześniej powstałych problemach i na ich podstawie wskazanie, jak należy działać, aby w przyszłości tych samych błędów nie popełniać. Cytując za dr. Leszkiem Smolakiem, kontrola to swego rodzaju system wczesnego ostrzegania, sygnalizator zagrożeń, mechanizm samoobrony, a także, co wspomniałem już wcześniej, skuteczny system dostarczania informacji. Niestety czynności kontrolne najczęściej służą wykrywaniu nieprawidłowości w trakcie lub po wykonaniu danego działania i dopiero wtedy możliwa jest do sporządzenia analiza całego zajścia, a tym samym zmniejszenia ryzyka powstania tej samej nieprawidłowości lub tego samego błędu w przyszłości. Naturalnie można starać się to ryzyko zminimalizować, stosując środki doraźne, jakimi mogą być elementy motywujące, które spowodują skuteczniejsze, a także

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

sprawniejsze wykonywanie obowiązków przez motywowaną osobę, ale nawet w ten sposób nie jesteśmy w stanie uniknąć zwykłych błędów.

Stricte prewencyjnym środkiem mogącym przyczynić się do prawidłowego działania przedsiębiorstwa bez wątpienia będzie planowanie oraz połączone z nim organizowanie. Planowanie rozumiane jest jako ukierunkowany na przyszłość proces decydowania (ciągłe przygotowywanie i podejmowanie decyzji kształtujących przyszłą pozycję organizacji dzięki koordynacji i integracji podejmowanych przez nią działań).<sup>3</sup>

W wyniku tych dwóch czynności powstaje pewna strategia działania na przyszłość. To właśnie ten element stawia planowanie nad kontrolą, ponieważ zamiast wskazywać, co było, możliwe jest do określenia, co może być przyczyną niepowodzenia. Strategiczny plan działania, podobnie jak taktyka przed meczem, może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu (wygranej), ale także może spowodować wielką porażkę. Wszystko zależy od tego, jakie czynniki zostaną wzięte pod uwagę. Sporządzenie strategicznego planu działania powinno odbywać się zgodnie z logiką planowania, na podstawie przyjętych zasad, w następującej kolejności:

- Określenie celów,
- Ocena przyszłości,
- Wybór najkorzystniejszej strategii,
- Opracowanie planu.

Celem planowania strategicznego jest zmniejszenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji. Chodzi o to, żeby pewne zjawiska nie zaskakiwały menadżerów, dlatego też powinno się stworzyć pewien obraz zjawisk, które wystąpią w przyszłości, co w konsekwencji pozwoli na zmniejszenia przymusu rzeczowego i czasowego.<sup>4</sup> Taką działalność w praktyce zwykło się określać mianem **oceny ryzyka**.

## Ryzyko

Pojęcia ryzyka nie da się dokładnie zdefiniować, ponieważ, jak już wcześniej zostało zaznaczone, jest to zjawisko niepewne, dlatego też do końca nie uda się wskazać, jakim zjawiskom i sytuacjom możemy przypisać to miano. Poza tym, iż jako ryzykowne literatura przedmiotu opisuje zdarzenie niepewne, to zaraz po tym dodaje przymiotnik „nagle”. W ten

---

<sup>3</sup> A. Oleksiuk, *Problemy organizacji*, wyd. Key Text, Warszawa 2007, s. 34

<sup>4</sup> Ibidem, s. 35

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

sam sposób zjawisko opisuje większość pozycji dotyczących tej tematyki, uzupełniając w niektórych przypadkach o zwrot: powodujące duże uszczuplenie w majątku firmy. Sądę, że podane powyżej zwroty definiujące po części omawiane zjawisko w klarowny sposób je obrazują, ryzyko to nagle, pojawiające się z zaskoczenia zdarzenie mogące powstać w wyniku działania lub zaniechania działania człowieka lub też przez czynniki niezależne od niego niezależne.

Na gruncie praktyki zarządzania wykształciły się dwa podejścia do ryzyka jako zjawiska. Pierwsze z nich to koncepcja negatywna, zgodnie z którą ryzyko jest zagrożeniem i należy się bronić przed jego skutkami. Zagrożenie może zostać wywołane przez niewłaściwe działanie lub ich brak oraz, co wydaje się być najbardziej niebezpieczne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, może ono wystąpić nagle i niespodziewanie.

Drugie z kolei podejście nazywane jest koncepcją neutralną, które zakłada postrzeganie ryzyka jako możliwości wystąpienia efektu niezgodnego z oczekiwaniami<sup>5</sup> i związane jest najczęściej z:

- nie osiągnięciem ustalonych celów i zadań dla operacji i programów (*ryzyko strategiczne*),
- nagłymi wypadkami losowymi w codziennej działalności (*ryzyko operacyjne*),
- niezrealizowaniem obowiązującej polityki organizacji, planów i procedur lub nieprzestrzeganiem obowiązujących przepisów i regulacji,
- błędnym rejestrowaniem danych, niewłaściwym księgowaniem, błędnymi sprawozdaniami finansowymi, stratami finansowymi (*ryzyko finansowe*),
- niewłaściwą ochroną majątku,
- błędną decyzją wynikającą z wykorzystania błędnych lub nierzetelnych informacji,
- nieekonomicznym nabywaniem środków lub wykorzystaniem ich w sposób mało wydajny lub nieefektywny,
- niezadowoleniem klientów, szkodliwym rozgłosem, utratą reputacji (*ryzyko reputacji*).<sup>6</sup>

Powyższe przykłady postaw i czynników wpływających na powstanie zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa wskazują, iż źródeł ryzyka można doszukiwać się zarówno wewnątrz firmy jak i na zewnątrz. Lista zagrożeń jest długa i zróżnicowana, ale wszystkie

<sup>5</sup> K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007, s. 13

<sup>6</sup> Wypowiedz zaczerpnięta z wykładu na temat „Analiza ryzyka i planowanie audytu wewnętrznego”, wygłoszonego przez mgr Rafała Krzemienia CFE na Uniwersytecie Warszawskim w dniu 10 stycznia 2009 r.

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

posiadają jedną cechę wspólną, a mianowicie wpływają one bezpośrednio na kondycję finansową podmiotu.

## Czynniki wewnętrzne ryzyka

Zagrożeniami wewnętrznymi bez wątpienia będą nowe cele, nowe strategie, nowe procedury, fuzje, przejęcia, nowe placówki, nowe procesy, nowe systemy informatyczne i informacyjne, zmiany w strukturze organizacyjnej, zmiany kadrowe.

Cytując za dr. Leszkiem Smolakiem, dodatkowo możliwym jest wyróżnienie takich elementów ryzyka wewnętrznego jak:

- infrastrukturalne: związane z posiadanymi zasobami mającymi zagwarantować efektywne wykonywanie określonych obowiązków, przedsiębiorca powinien być przekonany, że posiadane przez niego zasoby rzeczowe będą wystarczające do osiągnięcia celu,
- finansowe: brak funduszy określonych jako konieczne w zakładanym planie budżetowym,
- operacyjne: dotyczące nierealnych i nieosiągalnych celów,
- technologiczne: niewystarczające zaplecze informatyczne, źle funkcjonujący system.

W literaturze najczęściej spotykanym pojęciem związanym ze finansową sferą działalności przedsiębiorstwa najczęściej zastępowane jest mianem **ryzyka wrodzonego**, którego wielkość szacowana jest na podstawie:

- złożoności procedur,
- rozbieżności sposobów zarządzania – ilość szczebli w procesie zarządzania,
- absolutnej wielkości wsparcia finansowego – materialność,
- typu kierownika projektu (wykonawcy projektu) – np. publiczny czy prywatny,
- wysokiego stopnia rotacji personelu – doświadczenie i kwalifikacje.

Podsumowując, można postawić tezę, iż kryzysem w skali mikroekonomicznej jest taka sytuacja, w której na skutek spiętrzenia różnorodnych trudności zagrożona jest realizacja jego podstawowych funkcji i jednocześnie ograniczone są organizacyjne zdolności do zlikwidowania zaistniałego stanu.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> M. Szczerbak, *Ryzyko strategiczne przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczenia*, (w:) *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Warszawa 2009, s. 39

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009



## **Kontekst działalności przedsiębiorstwa – czynniki zewnętrzne ryzyka**

Z kolei do źródeł ryzyka zewnętrznego zaliczymy nowe regulacje i przepisy prawne przyczyniające się w pewnym stopniu do ograniczenia zakresu wykonywanych usług lub produkcji np. częste zmiany przepisów oraz interpretacji przepisów podatkowych. Praktyka organów skarbowych, jak i orzecznictwo sądowe w tej dziedzinie nie są jednolite. W przypadku przyjęcia przez organy podatkowe odmiennej niż nasza interpretacji przepisów podatkowych można liczyć się z negatywnymi konsekwencjami wpływającymi na działalność, wyniki, sytuację finansową lub perspektywy rozwoju, konkurencję, osiągnięcia technologiczne, globalne zmiany ekonomiczne, zmiana zachowań, oczekiwań i upodobań klientów. Dodatkowo do czynników zewnętrznych ryzyka zaliczymy także:

- zmiany polityczne – wprowadzanie nowych praw i obowiązków dla obywateli i przedsiębiorców danego obszaru prawnego powiązane ze zmianami w organach władzy stanowiącej,
- ekonomiczne – wynikające ze zmian podstawowych warunków prowadzenia działalności gospodarczej (koniunktura gospodarcza, rynkowe stopy procentowe),
- społeczne – zmiany w zachowaniach, poglądach i modzie.

**Mówiąc o społecznych czynnikach ryzyka mam na myśli właśnie stopień zainteresowania klienta daną ofertą (popyt), który ze względu na duży poziom zmienności, rodzi duże zagrożenie w rynkowej egzystencji przedsiębiorstwa. Niezwykle istotną cechą dobrego menadżera jest trzeźwość i świeżość spojrzenia. Osoba zarządzająca przedsiębiorstwem przede wszystkim powinna stale śledzić i badać dość szybko zmieniający się rynek usług i wyrobów. Niestety dość często jest tak, że wraz ze zmianą technologiczną wyrobów, zmienia się także charakter świadczonych usług. Najlepszym tego przykładem jest sfera produktów sprzętu fotograficznego i video.**

W dzisiejszych czasach wysłużyły się już klisze fotograficzne lub kasety do kamer. Wciąż galopująca przemiana technologiczna pozwoliła na zastąpienie VHS zapisem cyfrowym. Niestety, cierpią na tym również salony fotograficzne, które dotąd zasypywane były stosami klisz do wywołania. Teraz muszą zadowolić się wykonywaniem fotografii do dokumentów i czasami świadczeniem usług fotograficznych na różnych imprezach. Prosty przykład, ale dobrze obrazujący to, że w dobrym zarządzaniu należy mieć także na uwadze kontekstowość przedsięwzięć, co zmusza menadżera do baczego śledzenia trendów, zmian technologicznych, a także odpowiedniego reagowania na nie. Niezwykle ważne jest zrozumienie

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

otoczenia przedsiębiorstwa, w jakim dane przedsięwzięcie jest realizowane oraz identyfikacja czynników ryzyka, które mogą mieć wpływ na dany projekt. Chodzi tu o ciągły rozwój firmy w znaczeniu zarówno mikro jak i makroekonomicznym. Nie należy poprzestawać jedynie na obserwacji i analizie zachowań konsumentów, ale także stale podnosić konkurencyjności i atrakcyjności świadczonych usług czy proponowanych dóbr – w skrócie dbałość o ciągły wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Ekonomiści często podkreślają związek przedsiębiorczości i kreatywności, rozumianych jak zbiór pewnych umiejętności, które prowadzą do odmiennego sposobu, organizowania, wdrażania wiedzy, postrzegania świata, tworzenia nowych idei, rozwiązań i perspektyw.<sup>8</sup> Słownikową definicją innowacyjności jest wprowadzanie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, reforma, ulepszenie. Może ona odnosić się do wszelkich dziedzin i sfer oddziaływań w różnych kierunkach. Innowacyjne rozwiązania mogą zostać zastosowane przy ulepszaniu maszyn i urządzeń, przeprowadzaniu zamian w organizacji i zarządzaniu. Mogą one dotyczyć zarówno najwyższych technologii, jak i elementów życia codziennego. Innowacyjność postrzegana jest w dwojaki sposób. Z jednej strony wskazuje się, iż jest to rezultat pewnego działania tzn. wszelkiego rodzaju dobra, usługi, pomysły postrzegane przez odbiorców jako nowe, np. wynalazki, znaki towarowe. Z drugiej zaś ujmuje się jako proces obejmujący wszystkie działania, których rezultatem ma być powstanie pomysłu, prac badawczo – rozwojowych i projektowych, produkcji, marketingu i upowszechniania. **Wynika z tego, że innowacyjność stanowi najważniejszy ze sposobów uzyskiwania przewagi na rynku.** Szybkość i efektywność wprowadzania przez firmy innowacji jest jednym z najistotniejszych czynników w walce konkurencyjnej.<sup>9</sup> Wdrażanie nowych (dostosowywanie do rynku) powinno być także prowadzone w sposób rozsądny z zachowaniem elementarnych zasad. Pośpiech w działaniach dostosowawczych grozi tym, że w wyniku nieprześlanych decyzji lub pochopnie zainicjowanych działań, dane przedsięwzięcie najwyraźniej się nie powiedzie, nie zostanie zrealizowany zamiar podjęty przez zarządzającego. Natomiast brak świeżych, nowych rozwiązań skutkuje stagnacją firmy, a co za tym idzie zmniejszeniem poziomu konkurencyjności w stosunku do innych firm. Jego usługi lub przedmioty „starzeją się”, tracą cechę nowości, nie mogą konkurować z podobnymi produktami oferowanymi przez inne przedsiębiorstwa.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 34.

<sup>9</sup> Por. S. Pangsy – Kania, *Innowacyjność kartą przetargową w walce konkurencyjnej*, PTE, Gdańsk 2001, s. 19 - 35

<sup>10</sup> Zob. J. Boganienko, *Zarządzanie innowacjami, Wybrane problemy*, SGH, Warszawa 1998 r., s. 10.

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

Wynika z tego, że kontekstowość nie oznacza jedynie zmian w modzie, trendów, a także technologii wytwarzania dóbr, jest to także globalizacja procesów gospodarczych, wzrost konkurencji powiązania pomiędzy dostawcami i odbiorcami.

Dostosowywanie przedsiębiorstwa powinno jednak przebiegać w sposób dobrze przemyślany i rozważny, ponieważ przejmowanie wzorców i rozwiązań od krajów wysoko rozwiniętych, o najnowocześniejszych technologiach, w dłuższej perspektywie może doprowadzić do zjawisk negatywnych, zarówno społecznych, jak i ekologicznych. W skrajnych przypadkach może doprowadzić do bankructwa mniej zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw. Dlatego w zarządzaniu przedsiębiorstwem niezbędne jest podejście globalne przy równoczesnym dostosowywaniu się do warunków lokalnych i wymogów indywidualnych. Posiadany obecnie kapitał kliencki oraz perspektywa działań związanych z klientami stają się obecnie miernikami oceny możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą o kliencie, jako kompleksowe podejście do problemu gromadzenia, tworzenia i wykorzystywania wiedzy o nim dla jego większej satysfakcji, stało się niezwykle cenną umiejętnością w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa. Tworzona dzięki wiedzy o kliencie wartość przyciąga go do firmy i decyduje o jej pozycji rynkowej.<sup>11</sup>

Dążąc do poprawy funkcjonowania podległej jednostki, zarządzający musi nie tylko zwrócić uwagę na aspekt pracownik - klient, ale także szacować w jaki sposób postawa klienta stymulowana przez politykę firmy lub wprowadzane nowości może przyczynić się do jej funkcjonowania.

Wskazane zależności są istotnym czynnikiem budującym niepewność producentów, która szczególnie uwidacznia się przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek, gdzie błędne rozpoznanie potrzeb lub upodobań konsumenckich może stanowić przysłowiowy „strzał do własnej bramki”, przed którym także początkujący przedsiębiorca jest w stanie się obronić. W tym celu pomocnym elementem może okazać się badanie statystyczne (sonda), lub dobrze poprowadzona kampania reklamowa.

### **Vis maior - czynnik niezależny**

Wspomniane powyżej obszary ryzyka nie wyczerpują katalogu elementów – bodźców kształtujących przychód.

Czynniki ryzyka w środowisku makroekonomicznym to nie tylko powiązania między przedsiębiorcami (czynnik ekonomiczny), konkurencja, czynniki prawne czy polityczne lub

---

<sup>11</sup> S. Sobolewska, *Zarządzanie wiedzą o kliencie*, pod red. B. Dobiegały – Korony, A. Hermana, Difin, Warszawa 2006.

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

też społeczne. Pozytywnym elementem w przypadku wspomnianych czynników jest ich przewidywalność w mniejszym lub większym stopniu. Sprawa staje się bardziej skomplikowana, jeżeli mamy do czynienia z ryzykiem niezależnym od człowieka, na którego poziom nie jest on w stanie skutecznie wpłynąć. Do tej kategorii źródeł ryzyka należą czynniki środowiskowe, gdzie prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa będzie uzależnione od warunków naturalnych takich jak: zmiany klimatu, załamania pogody, różnego rodzaju kataklizmy, erupcje wulkanów.

W ostatnich czasach z lekkim zaniepokojeniem obserwujemy jak klimat naszego kraju od dłuższego czasu jest dość niestabilny, czego dowodem są nagłe skoki temperatur, stosunkowo ciepłe zimy i w niektórych momentach piekielnie upalne lata. Stanowi to dla osób trudniących się uprawą zbóż lub owoców czy warzyw duże ryzyko uzyskania słabych zbiorów lub produktów o niskiej jakości nie nadających się do dalszego przetworzenia lub obrotu. Do dzisiejszego dnia plantatorzy jabłek pamiętają zajście, które miało miejsce w zeszłym roku, kiedy to z powodu nagłego ochłodzenia, zniszczeniu uległa duża część upraw jabłek, czego skutkiem były braki tego produktu na rynku, a w konsekwencji ponad 60 % skok ceny. Sytuacja ta nie dotyczy jedynie plantatorów jabłek, podobnie dzieje się w przypadku upraw pszenicy, żyta czy też różnego rodzaju warzyw.

Nagłe załamania pogody tj. zamiecie śnieżne, ulewne deszcze, gwałtowne burze z wyładowaniami atmosferycznymi mogą także stwarzać dla przedsiębiorców zagrożenia związane z utratą terminowości i płynności dostaw zarówno materiałów jak i surowców niezbędnych do produkcji. Mamy tu do czynienia z siłą wyższą (termin także spotykany w literaturze), która w rzeczywistości może objawiać się zarówno w postaci katastrof naturalnych jak i wypadków technicznych, takich jak np. zawalenie się mostu lub tunelu, uszkodzenie urządzeń chłodniczych z określonymi negatywnymi skutkami dla przechowywanego ładunku.

Wśród czynników środowiskowych występują także uwarunkowania ekologiczne związane z ochroną nowoodkrytych gatunków roślin i zwierząt, zanieczyszczanie wody pitnej, zanieczyszczanie środowiska (spaliny i odpady), nieprawidłowe składowanie materiałów niebezpiecznych. Skutki ignorowania regulacji odnoszących się do poszanowania środowiska naturalnego mogą uwidaczniać się zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz. Wzrost absencji chorobowej pracowników i w konsekwencji spowolnienie prac poprzez spadek wydajności, a także wzrost liczby protestów mieszkańców żyjących w najbliższym sąsiedztwie przedsię-

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

biorstwa to najczęściej spotykane skutki nieprzestrzegania wspomnianych unormowań prawnych

Podsumowując, *vis maior* (siłą wyższą) w literaturze definiuje się jako losowe zdarzenie nadzwyczajne wywołane siłami natury, którego negatywnym skutkiem nie można było zapobiec przy dołożeniu nawet najwyższej staranności. Niestety, ryzyko związane z działaniem natury, jak już zostało wspomniane, dość trudno przewidzieć, człowiek może jedynie przeciwdziałać w celu złagodzenia powstałego zagrożenia. Chcąc w dużym stopniu wyeliminować skutki ryzyka w przyszłości można w stosunku do czynników wskazanych powyżej (śnieżyce, ulewne deszcze, wyładowania atmosferyczne) zastosować środki zapobiegawcze, którymi w praktyce mogą być: utrzymywanie odpowiedniego poziomu zapasów magazynowych w przedsiębiorstwie. W kontraktach z firmami, które zapewniają firmie dostawy surowców i komponentów do produkcji, należy uwzględnić także prognozy pogody i występujące przeszkody spowodowane siłą wyższą. Niektórzy dostawcy korzystają z urządzeń GPS, które stają się niezwykle pomocne w przypadku potrzeby zmiany trasy, gdy znana jest sytuacja atmosferyczna w danym rejonie. Prosty sposób na spadki napięcia lub całkowitego dopływu prądu jest alternatywne, niezależne zasilanie. Wspomniane modele postępowania na wypadek zaistnienia niepożądanych warunków atmosferycznych są jedynie środkami zapobiegawczymi, należącymi do wcześniej opisywanych środków prewencyjnych, a co z tym związane okupione już wcześniej jakąś stratą.

Poza wskazanymi powyżej wewnętrznymi lub zewnętrznymi czynnikami ryzyka, wyodrębnić można także takie, których nie można jednoznacznie umieścić w jednej lub drugiej grupie.

## **Informacja w zarządzaniu**

Prawidłowe i skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy w głównej mierze także od prawidłowości, kompletności i „świeżości” przepływu informacji. To właśnie ten czynnik decyduje o skutecznym wczesnym rozpoznaniu zagrożeń i wczesnym im przeciwdziałaniu. Wprowadzenie skutecznego modelu (schematu, procedury) przekazywania i bezpieczeństwa informacji jest istotnym elementem ograniczania stopnia ryzyka w działaniu organizacji lub przedsiębiorstwa. Należy pamiętać jednak, że warunkiem zachowania bezpieczeństwa informacji jest poprawne zarządzanie tą informacją. Nie wystarczy jedynie ustanowienie pewnych procedur, wymogów czy obostrzenia narzucające pewne zachowania jak i obowiązki, ale należy zwrócić także uwagę na ludzi zaangażowanych w utrzymanie tego

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

systemu oraz odpowiedni dobór metod przetwarzania i przechowywania danych. Dobrą praktyką kierującego czy to przedsiębiorstwem czy też jednostką administracyjną jest stałe podnoszenie świadomości wśród personelu odpowiedzialnego za przechowywanie informacji, czym w rzeczywistości ona jest, jaką wartość stanowi dla firmy. Uświadamianie o wartości informacji dotyczyć powinno także osób niezwiązanych na stałe z ich gromadzeniem czy przechowywaniem, ponieważ cały zespół ludzi pracujących na wynik firmy powinien mieć wysoko rozwiniętą świadomość jak ważnym elementem dla sprawnego funkcjonowania i wpływającym na wynik jest „świeżość” informacji. Wszelkie wspomniane czynniki ryzyka muszą zostać wzięte pod uwagę przy budowaniu prawidłowo działającego systemu, w którym przekazywana informacja będzie wpływała na usprawnienie procesów zachodzących w firmie, a nie będzie stanowiła poważnego ich spowolnienia lub, co gorsza zatrzymania.

W stosunku do prawdziwość przekazywanych informacji nie jesteśmy w stanie w 100 % zapobiec przekazywaniu tych zawierających błędne dane. Niestety człowiek jest istotą omylną i często bywa tak, że przekazywane przez niego informacje mogą nie do końca być spójne z tymi, które zostały jemu przekazane. Niestety ryzyko pomyłki pracownika istnieje zawsze, kierownictwo firmy w tym względzie musi zdać się na rzetelność i zaangażowanie ludzi w pracę, natomiast jedyną metodą kontrolną niestety zostaje zapobieganie skutkom błędnych informacji i na ich podstawie eliminowanie przyczyn.

W tym miejscu można jednak zadać pytanie: a co w przypadku, gdy błąd informacji został spowodowany został w sposób zamierzony? Skuteczną metodą rozwiązywania, a wręcz zapobiegania takim sytuacjom może być wprowadzenie uwierzytelniania wiadomości. Metoda ta ma na celu upewnienie się, że otrzymana wiadomość nie została zmodyfikowana w nieuprawniony sposób. Technik uwierzytelniania jest wiele, począwszy od fizycznych po logiczne (informatyczne). Rodzaj zastosowanego rozwiązania zależy od organizacji je stosującej. Należy tylko zwrócić uwagę, aby wdrożona metoda uwierzytelnienia była adekwatna do potrzeb jednostki oraz aby uwzględniała wyniki przeprowadzonej analizy.<sup>12</sup>

Oczywiście powoduje to w pewnym stopniu wydłużenie procesu przekazywania informacji, ale mając dla firm, które stawiają skuteczność i dokładność procesów zachodzących w przedsiębiorstwie nad ich sprawność będzie to metoda niezwykle przydatna.

---

<sup>12</sup> T. Polaczek, *Audyt bezpieczeństwa informacji w praktyce*, wyd. Helion, Gliwice 2006r., s. 26.

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

## Kompleksowe zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem w większości przypadków odbywa się w ramach poszczególnych działów, takich jak: finanse, produkcja, marketing, dystrybucja, logistyka, sprzedaż, zasoby ludzkie, administracja itp. Brak kompleksowego podejścia do identyfikacji ryzyka i przeciwdziałania mu sprawia, że informacja o tym, jak bardzo istotne jest zagrożenie, dociera do zarządzających dopiero po wystąpieniu zdarzenia powodującego znaczącą utratę korzyści materialnej i najczęściej jest zbyt późno na odpowiednie działania zapobiegawcze. Właściwa i świeża informacja sprzyja tworzeniu planu strategicznego wspomagającego przedsiębiorstwo w obliczu mogącego wystąpić zagrożenia.

Sukces planu antykryzysowego będzie wynikał z jego zdolności do połączenia działań ze wszystkich stron. Efektywne zarządzanie ryzykiem strategicznym to jeden z kluczy do sukcesu w walce z kryzysem. Analiza ryzyka powinna opierać się zarówno na czynnikach mikro i makroekonomicznych i odbywać się na podstawie jak największej ilości informacji dobrej jakości. Źródłami informacji mogą być materiały publikowane (raporty, opracowania, dane statystyczne itp.) lub opinie ekspertów z różnych dziedzin oraz członków przedsiębiorstwa. Nie należy także mimo wszystko lekceważyć znaczenia pracowników w dostarczaniu informacji na temat źródeł ryzyka – to oni, uczestnicząc w różnych działaniach przedsiębiorstwa, wiedzą na ich temat najwięcej.<sup>13</sup> Przed podjęciem decyzji o sposobie postępowania z ryzykiem należy wyznaczyć, jakie rodzaje ryzyka oraz jakie poziomy (prawdopodobieństwa) są akceptowalne tzn. ustalić firmowy **apetyt na ryzyko** - poziom ryzyka akceptowany przez organizację.

## Ekspozycja na ryzyko

W zależności od poziomu tolerancji na ryzyko w praktyce daje wyodrębnić się kilka poziomów zaawansowania w zarządzaniu ryzykiem w organizacjach.

Pierwszy z nich określany jest mianem poziomu tradycyjnego, co oznacza zarządzanie ryzykiem w sposób rutynowy. Czynności podejmowane na tym poziomie obejmują identyfikację potencjalnych źródeł ryzyka i stosowanie różnorodnych mierników jego kontroli m.in. analizę roszczeń i wyznaczenie wynikających z niej trendów.

Drugi z kolei wyodrębniony poziom tzw. poziom progresywny obejmuje wszelkie działania wskazane powyżej w stopniu podstawowym wzbogacone o alternatywne metody

---

<sup>13</sup> A. Adamska *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia* (w:) A. Fierla *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw, wybrane aspekty*, Warszawa 2009 r., s.17

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

finansowania ryzyka, jak ubezpieczenie, posiadanie własnego zakładu ubezpieczeniowego, planowanie ciągłości biznesu, mierzenie całkowitego kosztu ponoszonego ryzyka, a także edukację i komunikację w ramach przedsiębiorstwa, które ma na celu szerzenie wiedzy o ryzyku i sposobach zarządzania nim. Metodą na ograniczenie skutków ryzyka na tym poziomie coraz częściej praktykowaną jest **transfer ryzyka**. Uznawany jest on za najprostszą metodę podejmowania ryzyka. Najprostszą, bo zwykle wystarczy zapłacić, by móc ryzyko wytransferować. Jednocześnie praktyka transferów nie potwierdza tego popularnego przekonania. Tak ubezpieczenie, jak i inne metody transferu niosą ze sobą zwykle albo nowe zagrożenia, które muszą być odrębnie podejmowane albo też nie dają założonego wcześniej poziomu skuteczności. Zadziwiająco często oba te efekty występują zresztą jednocześnie. „Finansowa kontrola ryzyka polega na samodzielnym zarządzaniu ryzykiem przez firmę lub przeniesieniu ryzyka na inny podmiot. Samodzielne zarządzanie ryzykiem w ramach finansowej kontroli ryzyka polega na tzw. zatrzymaniu ryzyka, czyli pokryciu ewentualnych strat przez przepływy pieniężne, sprzedaż aktywów, fundusze specjalne, pożyczki itp. Transfer ryzyka, jako przesunięcie odpowiedzialności z firmy ponoszącej straty na inny podmiot, jest realizowany w dwóch formach :

- transfer działalności tworzącej potencjalne straty polegający na związaniu się z innym podmiotem, który wykonuje tę część działalności, która jest narażona na ryzyko. Transferu działalności tworzącej potencjalne straty można dokonać np. poprzez subkontrakt – wynajęcie innej firmy do danej pracy, przez co zlecający nie ponosi szkody za straty, czy też odpowiednie klauzule w umowie. „Subkontrakt polega na tym, że pewne prace, które nie należą do zakresu działalności podstawowej pracodawcy są powierzane innym podmiotom – ale nie osobom fizycznym. Jednostki te zatrudniają swoich pracowników, których delegują do wykonywania pracy na rzecz usługodawcy. W efekcie pracownicy jednego pracodawcy świadczą pracę u innego pracodawcy (usługobiorcy), któremu zlecono wykonanie tej pracy. Usługobiorca zachowuje uprawnienia kierownicze wobec swoich pracowników. Jest odpowiedzialny za prawidłowe wykonanie usługi, z czego wynika też odpowiedzialność za pracowników. Wynagrodzenie za pracę wykonaną wypłaca pracownikom usługobiorca. Do działalności przekazywanej w ramach subkontraktu należą: obsługa informatyczna, ochrona mienia, doradztwo prawne, transport, czynności porządkowe.”
- Transfer odpowiedzialności za pokrycie ewentualnych strat, co realizuje się za pomocą ubezpieczeń. „Ubezpieczenie jest bardzo ważną metodą podejmowania ryzyka. To-

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009



warzystwa ubezpieczeniowe powstały właśnie po to, by przejmować (w przypadku zakładów wzajemnych dzielić, co tylko w pewnych wypadkach zmienia charakter tej metody podejmowania ryzyka) ryzyka innych podmiotów. Budują one kapitały i metody działania pozwalające na bezpieczną realizację tego celu. Jednocześnie należy podkreślić, iż z punktu widzenia jakiegokolwiek organizacji ubezpieczenie jest jedną z najgorszych metod podejmowania ryzyka. Ubezpieczenie, bowiem może jedynie kompensować i to tylko w określonym, rzadko pełnym zakresie finansowe skutki zdarzeń losowych.”

Takie podejście do zarządzania ryzykiem prezentowane jest przez około 25 % przedsiębiorstw z grupy firm o przychodach poniżej 500 mln. dolarów i 21 % przedsiębiorstw z grupy o przychodach przekraczających miliard dolarów.

Ostatni trzeci poziom zaawansowania w zarządzaniu ryzykiem prezentowany jedynie przez 30 % przedsiębiorstw o przychodach powyżej miliarda dolarów rocznie obejmuje dwa pozostałe wskazane powyżej z tą różnicą, że badanie ryzyka odbywa się w sposób kompleksowy obejmując całe przedsiębiorstwo. Oznacza to, że czynności prowadzone w toku oceny nie ograniczają się jedynie do wskazania zagrożeń czy łagodzeniu ich skutków, ale także jej optymalizacji. Na poziomie strategicznym pomiarów ryzyka dokonuje się w kolejnych latach zarówno dla organizacji, jak i jej konkurentów przy wykorzystaniu systemów informatycznych wspomagających proces. Kompleksowe podejście do ryzyka umożliwia skuteczną ocenę zagrożeń oraz daje odpowiedź nie tylko na pytanie jak organizacja powinna działać, żeby zminimalizować czy też wyeliminować dotkliwość ewentualnych strat, ale także czy w ogóle warto działać. Bywa też tak, że poziom ryzyka w danym obszarze jest zbyt wysoki w porównaniu z korzyściami, jakie firma mogłaby osiągnąć. W takiej sytuacji jedynym rozwiązaniem jest zaniechanie prowadzenia takiej działalności, czyli unikanie ryzyka.<sup>14</sup>

### **Analiza, ocena, wnioskowanie, komunikacja – skuteczna strategia**

Dokonanie wstępnej analizy mogących wystąpić zagrożeń pozwala na przeprowadzenie ich identyfikacji, czyli oszacowanie, jaki wpływ na czynniki przedsiębiorstwa mogą mieć zmiany w obrębie czynników ryzyka. Zidentyfikowane w ten sposób skutki można zakwalifi-

---

<sup>14</sup> Charakterystyka poziomów zaawansowania w zarządzaniu ryzykiem został opracowany na podstawie badań przeprowadzonych w 2006 roku przez stowarzyszenie RIMS (Risk and Insurance Management Society) i firmę March. Próba objęto 900 menadżerów zajmujących się ryzykiem. Opis badań zawarty został w: M. Szczerbak, *Ryzyko strategiczne działalności przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczenia* (w:) A. Fierla, *Ryzyko w działalności....*, Warszawa 2009.

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

kować bądź do kategorii zagrożeń (ryzyko czyste), bądź do kategorii szans i zagrożeń (ryzyko spekulatywne). Bardzo ważna na tym etapie jest ocena współwystępowania poszczególnych rodzajów ryzyka i relacji między nimi, tak, aby zarządzać całym portfelem, a nie pojedynczymi ryzykami.<sup>15</sup> Od podejścia kierownictwa zależeć będzie czy powstałe ryzyko będzie tolerowane, czy zostaną podjęte środki przeciwdziałania natychmiast czy zostaną przeciągnięte w czasie.

Dobrym przykładem opisującym tego rodzaju sytuację jest kryzys gospodarczy, którego symptomy w sektorze finansowym w USA, wbrew przeświadczeniu niektórych osób, nie ujawniły się w październiku 2008. Powszechna była wiedza o zgubnej dla gospodarki polityce prowadzonej przez rząd USA, powiększającej dług publiczny, a jednak na kryzys zaczęto reagować dopiero jesienią. Doniesienia o wspomnianych na początku ryzykownych kredytach i niewypłacalności gospodarstw domowych pojawiły się kilkanaście miesięcy przed upadkiem banków<sup>16</sup>. Co było powodem takiego postępowania? Odpowiedź nasuwa się sama, można to prosto objaśnić przyglądając się polityce informacyjnej naszego rządu. Brak dobrej komunikacji ze społeczeństwem, rząd komunikuje zbyt późno, lub mówi półprawdy o stanie państwa, a co gorsze, nie znajduje prostych, czytelnych argumentów uzasadniających jego bieżącą politykę. Społeczeństwo nie dowiaduje się nawet, co będzie dalej, czyli jakie plany ma rząd na najbliższe półrocze, nie mówiąc już o planach perspektywicznych. W mediach pojawiają się dziesiątki ekonomistów wypowiadających się dość enigmatyczny i zawilim językiem, wtórują im w podobnym stylu przedstawiciele rządu i jedyny efekt to rosnący niepokój ludzi, których wiedza ekonomiczna koncentruje się na budżecie domowym. Zatem brak przepływu informacji – mechanizmów, które oczywiste i konieczne dla każdego menadżera średniego szczebla każdej szanującej się firmy - to efekt powtarzającej się strategii porażki na szczytach władzy.<sup>17</sup>

### **Działanie na podstawie utartych wzorców - strategia porażki**

Kryzysy te osobiste i te globalne to wynik konserwatywnych wzorców zachowań, sztywno stosowanych norm albo procedur, które łącznie składają się na strategię porażki. Przykładem takiego postępowania jest toczona od wielu lat walka policji z piratami drogowymi. W obliczu stale rosnących wskaźników śmiertelnych wypadków mało skutecznym sposobem jest stawianie wciąż nowych fotoradarów. Przy dzisiejszej ilości samochodów po-

---

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> M. Bennewicz, *Czas na zmiany*, fragment zaczerpnięty z Fokus, nr 3/2009, s. 12

<sup>17</sup> Tamże.

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

woduje to nieskuteczność systemu egzekwowania wideomandatów i wzrost sprzedaży półlegalnych najczęściej antyradarów. Ze strony państwa powoduje to jedynie wzrost niepotrzebnych wydatków przy stosunkowo niskiej skuteczności całego systemu.

Przykładem dość dotkliwej finansowo błędnej strategii była pomoc rządu USA dla firmy Chrysler w 1979 ( 1,5 miliarda dolarów).<sup>18</sup> Początkowo stanowiło to wybawienie dla stojącej w obliczu bankructwa firmy, dodatkowo przyniosło jej dość duży zysk. Niestety złe zarządzanie spowodowało, że dziś ta sama firma dąży do połączenia z kolejną wielką firmą motoryzacyjną ze względu na tragiczną sytuację finansową.

Zasadnym zdaje się w tej sytuacji być teoria Petera Shiffa Prezesa Euro Pacific Capital nawiązująca do upadków wielkich banków tj. Lehman Brothers, Goldman Sachs oraz Morgan Stanley stanowiąca o tym, że były źle zarządzane, co spowodowało ich głęboką recesję i pomimo gigantycznego dofinansowania ze strony rządu sposób kierowania bankiem pozostaje wciąż taki sam, co źle wróży na przyszłość.<sup>19</sup> Zdaniem Shiffa należałoby pozostawić wspomniane banki w takiej sytuacji, w jakiej teraz są, w skrócie mówiąc pozwolić im zbankrutować, ponieważ istnieje możliwość, że pojawi się ktoś, kto dokona wykupu kapitału banku i poprzez właściwe zarządzanie będzie wykonywał „dobrą robotę”. Istnieje oczywiście dość duże ryzyko, że odbudowany finansowo bank z nową ekipą zarządzającą nie będzie w stanie prawidłowo funkcjonować, ale nikt nie jest w stanie przewidzieć czy tak naprawdę będzie. Jest to typowe postępowanie ukierunkowujące przedsiębiorstwo lub inny podmiot w stronę pogłębiającego się kryzysu.

Dobrze zarządzać to znaczy być elastycznym, nie ograniczać się do utartych wcześniej procedur mogących przyczynić się do powielania błędów, zachowań, mieć stały wgląd w działalność każdej komórki działającej w firmie, a także, co najistotniejsze, dbać o przejrzystość i świeżość, jak również o rzetelność przekazywanych informacji a także bezpieczeństwie przekazywanych informacji. W przypadku bezpieczeństwa informacji dużym ryzykiem staje się także system IT, który podobnie jak człowiek może posiadać pewne wady.

Dobrze zarządzać to także znaczy być stanowczym, zdecydowanym, nie dawać zbyt wielu „drugich szans” osobom, które wykazują jedynie zrywy swojej aktywności widząc możliwość pokazania się przed kierownictwem lub w obliczu możliwego dodatkowego zarobku, a w pozostałych sytuacjach kierujących się zasadą „jak mi dadzą więcej to zacznę pracować”. Zarządzający nie powinien zbyt polegać na opiniach osób trzecich, ponieważ

---

<sup>18</sup> *Dobra lekcja ekonomii wg Petera Shiffa*, październik 2008 r. źródło : [www.7dni.wordpress.com](http://www.7dni.wordpress.com)

<sup>19</sup> Wypowiedz zaczerpnięta z wywiadu, jakiego Piotr Schiff udzielił telewizji Bloomberg w październiku 2008 r. źródło : [www.7dni.wordpress.com](http://www.7dni.wordpress.com)

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

zawsze istnieje ryzyko uzyskania błędnych informacji na temat osoby cieszącej się sympatią wśród pracowników firmy. Czy w ten sposób mamy zagwarantowane sprawne funkcjonowanie firmy? Wszystko zależy od tego, jaki stopień istotności posiada powstałe ryzyko, w jaki sposób może wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a także jaką strategię obierze kierownictwo w walce z problemem. Czy zatrudnienie sztabu audytorów, kontrolerów i specjalistów ds., jakości w pełni zabezpiecza nas przed kryzysem? Mając na uwadze informacje dostarczane przez media można stwierdzić, że kryzys ma destruktywny wpływ na gospodarkę, powiązani ze sobą przedsiębiorcy w relacjach sprzedawca – kupujący ulegają recesji na zasadzie domina. Może firmy te w porę nie wdrożyły systemów zapobiegania znacznemu pomniejszeniu zysków firmy lub systemy te nie okazały się skuteczne. Jednak istnieją także opinie, które wyraźnie wskazują, że na kryzysie także da się zarobić wystarczy tylko wiedzieć jak ciągle spadki cen, wartości środka płatności czy też akcji spółek giełdowych wykorzystać dla pomnożenia swojego kapitału.

### **Korzyści z kryzysu – czy to możliwe?**

*Volenti non fit iniuria* - Chcącemu nie dzieje się krzywda. Kryzys to nie tylko recesja, to także w niektórych przypadkach szansa na zmiany, wzrost. Według Business Centre Club na kryzysie paradoksalnie zarobili, a przynajmniej nie stracili, dostawcy dóbr luksusowych. Tylko że przez dobra luksusowe można rozumieć bardzo różne rzeczy - od wiecznych piór, przez biżuterię, po jachty. Zapotrzebowanie na nie jest mniej więcej stałe, ale czy i bogatych, którzy są nimi zainteresowani, kryzys całkowicie oszczędził, a dobra luksusowe wciąż przynoszą zyski?

Kto zatem zarobił na kryzysie? Jak wiadomo recesja w większości firm oznacza powstanie zatoru finansowania bieżących wydatków tj. zakupów surowców, inwestycji, co doprowadziło do sytuacji takiej, że obecnie na rynku jest więcej przedsiębiorstw, które popadły w tarapaty finansowe i nie regulują swoich zobowiązań. Powoduje to, że wszelkiego rodzaju firmy windykacyjne mają pełne ręce roboty w odzyskiwaniu długów od wierzycieli. Mogłoby się wydawać, że czas kryzysu to dla egzekucji okres „żniw”, lecz niestety trzeba pamiętać, że wraz ze spadkiem popytu spada jednocześnie liczba i wartość transakcji. To powoduje, że pomimo większego odsetka "trudnych długów" sam przyrost liczby czy wartości zleceń nie jest tak spektakularny, jak można by oczekiwać. Mówienie, zatem - cytując tytuły publikacji prasowych - o "hossie" jest błędem, przynajmniej w odniesieniu do odzyskiwania należności z sektora przedsiębiorstw (B2B), zwłaszcza, gdy weźmie się pod uwagę także wyższe obecnie koszty odzyskiwania należności. Nie oznacza to jednak, że sektor windykacji także przeżywa

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

kryzys. Jest to dobry moment dla firm trudniących się windykacją konsumencką. Ogrom zaciągniętych szybkich, „wygodnych” pożyczek, niespłaconych kart kredytowych powoduje, że prawdziwy rozkwit przeżywają firmy działające w tym sektorze. Wraz z nimi wzrost przychodów w trudnych czasach odnotowują windykatorzy sądowi, którzy stanowią ostatnią linię obrony przed niewypłacalnym dłużnikiem.

Przytoczone powyżej przykłady pokazują jedynie sytuacje, gdzie szacowanie ryzyka nie stanowi dla firm osiągających wzrost pomimo słabnącej koniunktury tak istotnego narzędzia jak dzieje się to w przypadku przedsiębiorstw, które aby osiągnąć zysk muszą stale zmagać się z przeróżnymi, nieoczekiwanymi sytuacjami na rynku w ciągłej walce o klienta. Walka ta w ostatnich czasach stała się niesłychanie zacięta. W dobie kryzysu ludzie, którym ledwo starczało z miesiąca na miesiąc, w trudniejszych czasach „ogładają z dwóch stron złotówkę”, wciąż starając się wydać jak najmniej na podstawowe potrzeby. Skutkuje to dość dużym wzrostem ilości sklepów dyskontowych, przyciągających niskimi cenami przy zachowaniu względnej jakości produktu. Przyjrzyjmy się wynikom jednej z większych sieci sklepów spożywczych, która w 2009 odnotowała znaczny wzrost liczby nowo otwartych punktów. W pierwszej połowie 2009 r. sieć osiągnęła wzrost sprzedaży o 33,4 proc. (w PLN) w stosunku do analogicznego okresu zeszłego roku. Między lipcem 2008 a czerwcem 2009 r. otwarto 358 nowych sklepów.<sup>20</sup> Ta sama sytuacja dotyczy punktów gastronomicznych, które w dzisiejszej sytuacji gospodarczej cierpią z powodu braku popytu na „jedzenie na mieście”. Niestety kryzys dotyka także tę sferę przedsiębiorczości, ale także i tu można wyłonić podmioty, które na brak klientów nie narzekają. Sytuacja ta dotyczy największej na świecie sieci fast food, która oparła się skutkom kryzysu dzięki odpowiednim działaniom tj. inwestycjom w nowe restauracje, podnoszeniu standardów sal i oczywiście ofercie produktowej, otwartej na klientów, którzy mają do wydania 3 zł, i trochę więcej.

Firmy uważnie obserwują zmieniające się bądź narastające w kryzysie nastroje konsumenckie i kuszą. **Ich argumenty koronne to cena i oszczędność** - również ta dostrzegana w dłuższym czasie. Polacy w kryzysie pozbywają się niepotrzebnych rzeczy. Kiedyś swoje kroki kierowali do lombardu, dziś do dyspozycji każdego z dostępem do sieci oddane zostały liczne aukcje internetowych. Od połowy ubiegłego roku liczba uruchomionych aukcji wzrosła dwukrotnie.<sup>21</sup> W poprzednich latach wzrost nie był tak wysoki. Można, więc wywnioskować, iż kryzys spowodował, że ludzie zaczęli wysprzedawać produkty, które przestały im być potrzebne. Obserwowany jest też wzrost zainteresowania platformami służącymi do porówny-

---

<sup>20</sup> Źródło: P. Szubański, *Nie wszyscy tracą*, wyd. BBC, miesięcznik *businessman.pl*, s. 28.

<sup>21</sup> [www.wirtualnapolska.pl](http://www.wirtualnapolska.pl), dane zaczerpnięte z artykułu, *Od Kafkasa do Amasza*

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

wania cen, w których są one o 20 proc., czasami nawet 30 proc. niższe niż w sklepach tradycyjnych.

Oszczędność, którą kieruje się obecnie społeczeństwo przy wyborze dóbr, na które przeznaczą oni swoje środki finansowe w dzisiejszej sytuacji na rynku dóbr i usług wbrew pozorom może także okazać się sposobem na kryzys, wszystko zależy od tego jak na wspomniane zjawisko spojrzemy. Z jednej strony wiadomym jest, że aby produkować tanio należy ograniczyć koszty czynników produkcji, ale z drugiej strony czy tanio musi zawsze oznaczać to samo. Przecież możliwa jest produkcja przy niezmiennych kosztach ale przy założeniu, że nasz produkt nie będzie generował zbyt wysokich kosztów eksploatacji, a wręcz przeciwnie przyczyniał się do ich obniżenia. Tak obraną strategią posłużyła się jedna ze spółek produkujących sprzęt AGD czego wynikiem był wzrost dynamiki sprzedaży w okresie do lipca 2009 w zestawieniu z poprzednim rokiem o 7,1 proc., podczas gdy na rynku 5,2 proc. W I półroczu roku 2009 osiągnęła ona wynik ze sprzedaży zaledwie o niecały procent mniejszy niż rok wcześniej. Jednocześnie w kwietniu i maju zwiększyła udział w rynku o 1,1 punktu procentowego, podczas gdy sektor dużego AGD (pralki, lodówki, kuchnie) zmniejszył się o 4,4 %. Dobrze prowadzona strategia sprzedaży, stale rozwijający się export w połączeniu z ofertą energooszczędnych, ekologicznych produktów to klucz do poprawy stopy przychodów spółki, co z kolei powoduje redukcję ekspozycji na ryzyko przy jednoczesnym stałym powiększaniu ekspansji na nowe rynki zbytu. Oczywiście, aby zainteresować potencjalnego klienta gamą proponowanych przez siebie produktów, firma ucieka się także do marketingu stosując slogany w rodzaju *Liczy się oszczędność*, które towarzyszą nowo wprowadzonym na rynek rozwiązaniom sprzętowym.<sup>22</sup>

## Konkluzja

Przytoczone powyżej przykłady pokazują, że mimo stale rosnącego niepokoju odnośnie sytuacji gospodarczej kraju, właściwie obrona strategia nie tylko działa obronnie, ale także pozwala z defensywy przejść do kontrataku i osiągnąć sukces. Rzeczą niezwykle ważną przy określaniu strategii jest świadomość, w którą stronę organizacja chce podążać i dostosowanie działań do tego obrazu przyszłości. Niestety opracowanie samej strategii nie oznacza, że będzie ona prawidłowo zrealizowana, ponieważ praktyka pokazuje, iż nie zawsze daje się wszystko poprowadzić zgodnie z założeniami. W większości przypadków po rozpoczęciu wprowadzania przyjętych rozwiązań, okazuje się, że nie do końca sprawdzają się one

---

<sup>22</sup> P. Szubański, *Nie wszyscy tracą*, wyd. BBC, miesięcznik businessman.pl, s. 28.

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

w praktyce. Wtedy najczęściej, osoby decydujące zaczynają działać w sposób nieuporządkowany. Jest to działanie niepożądane ze względu na duże ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia. Najlepszym rozwiązaniem jest po prostu skorygowanie strategii przez dostosowanie jej do zaistniałych warunków. Najważniejszymi pytaniami, jakie powinny pojawić się w procesie decyzyjnym są:

- Po co istnieje organizacja? Jest to fundamentalne pytanie, które najczęściej należy postawić na początku przygotowania strategii, a później co jakiś czas kontrolować, Czy niezmiennie są podstawowe cele istnienia organizacji?
- Jaka jest nasza obecna sytuacja, kto jest naszym konkurentem, klientem? Jaki jest rynek? Czym się on charakteryzuje?
- Jakie są warunki, w których funkcjonujemy, czyli gdzie się teraz znajdujemy?
- Dokąd zmierzamy? Jest to bardzo częste pytanie, na które trudno dać jednoznaczną odpowiedź, dlatego też pytanie to powinno być zadawane co jakiś czas, a odpowiedź na nie powinna się zbyt często zmieniać.
- Co i w jaki sposób zamierzamy osiągnąć? Istotne w tym przypadku jest to, że należy brać pod uwagę nie tylko chęci, ale także i możliwości organizacji?
- Co nam może zaszkodzić w osiągnięciu celów? Bardzo często zdarza się, że wybitne strategie pozostają w sferze zamiarów ze względu na różnego rodzaju przeszkody uniemożliwiające wprowadzenie rozwiązań. Zacznie łatwiej jest je pokonać w przypadku, kiedy organizacja dopuszcza możliwość ich wystąpienia.<sup>23</sup>

Jak widać na podstawie powyższego, ułożenie pewnej strategii działań w walce z kryzysem nie jest sprawą prostą. Ryzyko zawsze stanowiło nieodłączny element każdej działalności gospodarczej, zarówno w skali małej, średniej jak i dużej. Ostatnie zmiany, które ujawniły się w ostatnich latach, a zwłaszcza wyraźne objawy kryzysu gospodarczego podkreśliły jeszcze bardziej wagę tego zagadnienia. Uniemożliwiło to przedsiębiorstwom zachowanie postawy biernej wobec ryzyka. Jasne się stało, że należy jak najszybciej podjąć działania w celu skutecznego jego rozpoznania i przeciwdziałania. Coraz liczniejsza jest grupa przedsiębiorstw, które zdecydowały się na działania idące jeszcze dalej. Określane jest to jako postawa proaktywna, a jej sednem jest zintegrowany proces zarządzania ryzykiem w kontekście całej organizacji i strategii przedsiębiorstwa.<sup>24</sup> Proces ten jak zostało to wyżej wskazane

---

<sup>23</sup> A. Oleksiak, *Problemy organizacji. Materiały do studiowania*, wyd. Key Text, Warszawa 2007, s. 52

<sup>24</sup> S. Buczek *Ryzyko a przedsiębiorstwa w czasach kryzysu* (w:) A. Fierla *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw, wybrane aspekty*, Warszawa 2009 r., s.17

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009

obejmuje szereg działań tj. identyfikację obszarów występowania ryzyka, jego ocenę istotności dla działalności firmy, podjęcie adekwatnych działań oraz stałe kontrolowanie rezultatów. Wymaga to wysokich kompetencji, dobrej orientacji nie tylko w kluczowych aspektach działania przedsiębiorstwa, ale także instrumentach oraz narzędziach zarządzania ryzykiem. Niestety coraz częściej okazuje się, że duża grupa menadżerów i zarządzających przedsiębiorstwami popełniają fatalne w skutkach błędy wynikające najczęściej z niewiedzy, niekompetencji lub zbytniego zawierzenia doradcom zewnętrznym. Każda firma jest jak ciało człowieka, składające się z kilku członków wykonujących czynności nakazane przez mózg. W tym przypadku organem decyzyjnym jest zarządca i on najlepiej powinien wiedzieć, „co dolega całemu organizmowi”, na co go stać. Decyzje przez niego podejmowane powinny być rozważnie przemyślane tak, aby stanowiły o skutecznym działaniu firmy w walce z zaistniałą trudną sytuacją. W przeciwnym razie podobnie do opisywanych wcześniej sadowników, którzy w akcie desperacji, ratując swoje uprawy, rozpalali ogniska mające je uratować, tak błędne decyzje nie uchronią firmy przed upadkiem.

## Literatura :

1. Oleksiuk A., Problemy organizacji, wyd. Key Text, Warszawa 2007
2. Jajuga K., Zarządzanie ryzykiem, PWN, Warszawa 2007
3. Szczerbak M., Ryzyko strategiczne przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczenia, SGH, Warszawa 2009
4. Sudol S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania, Dom Organizatora, Toruń 2002
5. . Pangsy – Kania S, Innowacyjność kartą przetargową w walce konkurencyjnej, PTE, Gdańsk 2001
6. Boganienko J., Zarządzanie innowacjami, Wybrane problemy, SGH, Warszawa 1998
7. Sobolewska S., Zarządzanie wiedzą o kliencie, pod red. B. Dobiegały – Korony, Hermana A, Difin, Warszawa 2006
8. Buczek S., Ryzyko a przedsiębiorstwa w czasach kryzysu, SGH, Warszawa 2009
9. Polaczek T., Audyt bezpieczeństwa informacji w praktyce, wyd. Helion, Gliwice 2006
10. Adamska A. Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia, SGH Warszawa 2009

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009



11. Oleksiak A., Problemy organizacji. Materiały do studiowania, wyd. Key Text, Warszawa 2007
12. Bennewicz M., Czas na zmiany, Fokus nr 3/2009
13. Szubański P, Nie wszyscy tracą, wyd. BBC, businessman.pl 10/2009
14. [www.7dni.wordpress.com](http://www.7dni.wordpress.com)
15. [www.finance.wp.pl](http://www.finance.wp.pl)

\*Strony w druku - 47-62

\*Pages in print - 47-62

\*\*W artykule opisane zostały jedynie podstawowe terminy powiązane z ryzykiem, szersze przedstawienie problematyki zagadnienia było przedmiotem Seminarium Ogólnopolskiego w dniu 03.12.2009