

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Paweł Cabala

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: cabalap@uek.krakow.pl

ANALIZA CZYNNIKÓW RYZYKA W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule opisano rozbudowaną listę czynników ryzyka oraz przedstawiono propozycję ich analizy. Czynniki ryzyka podzielono na trzy grupy: czynniki wewnętrzne, czynniki otoczenia transakcyjnego oraz czynniki otoczenia kontekstowego. W każdej z tych grup podano typowe określenia, które były używane do opisu czynników ryzyka w prospektach emisyjnych 319 spółek giełdowych. W drugiej części artykułu przedstawiono koncepcję analizy strukturalnej czynników ryzyka. Zastosowanie analizy strukturalnej umożliwia przyporządkowanie czynników ryzyka do pewnych klas, dzięki czemu łatwiej jest projektować system zarządzania bezpieczeństwem oraz kształtować mechanizmy kontroli wewnętrznej w organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, klasyfikacja czynników ryzyka, analiza czynników ryzyka, analiza strukturalna.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.06

1. Wstęp

Analiza czynników ryzyka stanowi istotny element zarządzania rozwojem każdej organizacji¹. Jest ona wykorzystywana nie tylko w planowaniu strategicznym, lecz stanowi także podstawę projektowania systemu kontroli wewnętrznej, w tym systemów bezpieczeństwa operacyjnego i systemów wczesnego ostrzegania. Czynniki ryzyka rozumiemy szeroko – jako czynniki wpływu lub tematy strategiczne determinujące efektywność decyzji strategicznych². Są to istniejące lub mogące zaistnieć zdarzenia w otoczeniu dalszym (kontekstowym) i bliższym (transakcyjnym), które mają zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na działalność przedsiębiorstwa

¹ Niniejszy tekst przygotowano w ramach projektu badawczego. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

² Określenie „czynniki wpływu” (*Einflussfaktoren*) jest często stosowane w literaturze niemieckojęzycznej z dziedziny planowania strategicznego [Gausemeir, Siebe, Schlake 1996, s. 173-198]. Z kolei pojęcie tematu strategicznego (*strategic issue*) zostało wprowadzone przez I. Ansoffa.

(szanse i zagrożenia). Czynniki ryzyka opisują ponadto te własności zasobów i procesów, które mogą stanowić mocne lub słabe strony organizacji.

Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji jest zagadnieniem fundamentalnym i w naukach o zarządzaniu zajmuje ważne miejsce. Potrzeba ciągłego doskonalenia metodyki analizy czynników ryzyka wynika z przeobrażeń społeczno-gospodarczych. Rosnąca dynamika i złożoność otoczenia współczesnych organizacji oznacza, że rośnie nie tylko liczba czynników ryzyka, lecz także liczba powiązań między nimi. Rozbudowane i zaktualizowane klasyfikacje czynników ryzyka wraz z odpowiednimi narzędziami analizy pozwalają skuteczniej przewidywać zmiany i efektywniej projektować mechanizmy adaptacji do zmian.

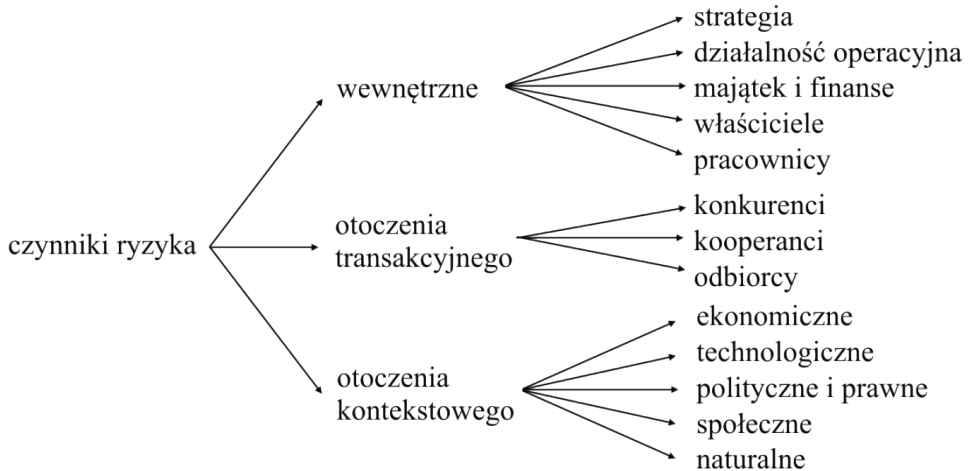
Celem artykułu jest przedstawienie rozwiniętej klasyfikacji czynników ryzyka oraz charakterystyka pewnej koncepcji analizy tych czynników. Klasyfikację opracowano na podstawie badania prospektów emisyjnych 319 spółek giełdowych. Wymienione w artykule czynniki ryzyka są wyłącznie określeniami stosowanymi w praktyce, a ich wartość użytkowa polega na tym, że mogą stanowić narzędzie identyfikacji ryzyka w dowolnej organizacji. Zakładamy, że rozpoznane czynniki ryzyka nie powinny być oceniane oddzielnie, niezależnie od pozostałych czynników. Omówiona w artykule koncepcja analizy uwzględnia wzajemne powiązania między zidentyfikowanymi czynnikami ryzyka.

2. Klasyfikacja czynników ryzyka

Czynniki ryzyka opisują źródła niepewności dotyczące funkcjonowania danego systemu. Generalnie ryzyko jest związane z narażeniem systemu na konsekwencje wynikające z niepewności. Konsekwencje te są najczęściej rozumiane jako zagrożenia. Zagrożenie: „jest specyficznym czynnikiem, który w określonych okolicznościach mógłby być przyczyną uszkodzenia elementu systemu” [Lewandowski 2000, s. 65]; „jest zdarzeniem o niskim stopniu prawdopodobieństwa niosącym ze sobą znaczne negatywne konsekwencje” [Damodaran 2009, s. 30]; „to zdarzenie spowodowane przyczynami losowymi (naturalnymi) lub nielosowymi (celowymi), które wywiera negatywny wpływ na funkcjonowanie danego systemu lub powoduje niekorzystne (niebezpieczne) zmiany w jego otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym” [Ficoń 2007, s. 76]. Jednak konsekwencje niepewności to nie tylko zagrożenia, lecz również szanse. Czynniki ryzyka rozumiemy tutaj szeroko, jako determinanty, które mogą mieć zarówno negatywny, jak i pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji.

Identyfikacja czynników ryzyka stanowi podstawę podejmowania decyzji strategicznych. W prospektach emisyjnych, czyli dokumentach skierowanych do potencjalnych akcjonariuszy, opis czynników ryzyka jest obligatoryjny. Zgodnie z przepisami dotyczącymi zasad i formy przygotowania prospektu emisyjnego czynniki ryzyka „oznaczają listę rodzajów ryzyka charakterystycznych dla sytuacji emitenta lub papierów wartościowych, które są istotne przy podejmowaniu decyzji inwesty-

cyjnych”³. Zamieszczone w prospekcie czynniki ryzyka powinny być wyraźnie opisane i umożliwiać rzetelną ocenę obecnej sytuacji spółki oraz perspektyw jej rozwoju.



Rys. 1. Klasyfikacja czynników ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawiamy syntezę badań czynników ryzyka 319 spółek notowanych na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Przedmiotem analizy były opisy czynników ryzyka zawarte w prospektach emisyjnych badanych spółek. Czynniki ryzyka wszystkich badanych spółek zostały podzielone na: czynniki otoczenia kontekstowego, czynniki otoczenia transakcyjnego oraz czynniki wewnętrzne. W ramach tych trzech grup wyróżniono podgrupy. Pełną klasyfikację badanych czynników ryzyka przedstawiono na rys. 1.

Łącznie zidentyfikowano 5923 czynniki ryzyka, spośród których 40% stanowiły czynniki wewnętrzne, 24% czynniki otoczenia transakcyjnego i 36% czynniki otoczenia kontekstowego. Naturalnie czynniki ryzyka wielu spółek powtarzały się, tj. były to sformułowania tak samo lub podobnie brzmiące. W toku badań eliminowano powtarzające się czynniki. Ostatecznie powstała lista 456 czynników ryzyka [Cabała 2012, s. 217-224]. Poniżej ograniczamy się do podania zredukowanej listy czynników ryzyka w poszczególnych grupach. W redukcji tych czynników kierowano się zasadą kompletności i rozłączności opisu.

³ Por. art. 2 Rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 809/2004 wykonującego dyrektywę 2003/71/WE w sprawie informacji zawartych w prospektach emisyjnych. Na rozporządzenie to powołuje się ustawa o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych w art. 25.1 (DzU z 2009 r., nr 185, poz. 1439).

3. Wewnętrzne czynniki ryzyka

Wewnętrzne czynniki ryzyka dotyczą zmiennych, które pozostają pod kontrolą organizacji. W badaniach podzielono je na czynniki związane ze strategią, z działalnością operacyjną, z majątkiem i finansami, z właścicielami oraz z pracownikami.

Czynniki ryzyka związane ze strategią są następujące: wzrost skali działania, działalność w niszy rynkowej, strategia wysokich cen, koncentracja działalności na stosunkowo małym obszarze, niewykorzystanie potencjału wzrostu nowych rynków, ograniczona dywersyfikacja źródeł przychodów, plany inwestycyjne, lokalizacja zakładu produkcyjnego, prace badawczo-rozwojowe nad nowymi produktami, podjęty proces restrukturyzacji, tworzenie sojuszy strategicznych, przejęcia oraz fuzje z innymi podmiotami, nieprawidłowa ocena warunków rynkowych, brak reakcji na zmiany uwarunkowań na danym rynku, problemy z adaptacją do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych.

Czynniki ryzyka związane z działalnością operacyjną to: brak zintegrowanego systemu zarządzania, utrwalanie nieefektywnych systemów zarządzania, niesprawności struktury organizacyjnej, organizacja procesów produkcyjnych, budowa zespołów, długi proces produkcji, niewykorzystanie mocy produkcyjnych, niewystarczająca zdolność produkcyjna, dostępność wiedzy i wyposażenia, niewystarczająca skuteczność systemu kontroli wewnętrznej, nieprzestrzeganie zasad systemu jakości, bezpieczeństwo informacji i ryzyko włamania do systemu informatycznego, wykorzystanie skomplikowanych systemów, zakłócenia w procesie produkcyjnym, trudności związane z serwisem maszyn i urządzeń, zniszczenia lub utrata rzeczowego majątku trwałego, wypadki przy pracy, wystąpienie błędu ludzkiego.

Czynniki ryzyka związane z zarządzaniem majątkiem i finansami to: nieuregulowany stan prawny wykorzystywanych nieruchomości, zgłoszenia roszczeń reprawnych, procesy sądowe, naruszenie praw własności intelektualnej, niekorzystne wyniki sporów w zakresie znaków towarowych, pogorszenie reputacji, posiadanie niewielkich kapitałów własnych, zobowiązania pozabilansowe, zaangażowanie w instrumenty pochodne, brak płynności finansowej, zadłużenie i wysokie koszty finansowe, wydłużanie terminu płatności przez odbiorców, możliwość ogłoszenia upadłości przez dłużnika, koszty zapasów oraz konieczność przeszacowania zapasów, niedostateczna ochrona ubezpieczeniowa, niedotrzymanie harmonogramu realizacji inwestycji, wzrost kosztów operacyjnych i innych kosztów związanych z działalnością.

Czynniki ryzyka związane z właścicielami są następujące: zmiany w strukturze akcjonariatu, rozbieżność interesów głównych akcjonariuszy i akcjonariuszy mniejszościowych, wpływ powiązań rodzinnych pomiędzy członkami organów spółki, wadliwy skład rady nadzorczej, rezygnacja członków rady nadzorczej, brak powołania komitetu ds. audytu, niestabilność składu członków kadry zarządzającej, postępowania sądowe wobec członków zarządu, zarzut działania niezgodnie z uchwałą walnego zgromadzenia, wypłata dywidendy.

Czynniki ryzyka związane z pracownikami to: kompetencje kadry menedżerskiej, brak wykwalifikowanych pracowników, wzrost popytu na doświadczonych i wysoko wykwalifikowanych pracowników, trudna sytuacja na rynku pracy, utrata kluczowych pracowników, wysoki wskaźnik rotacji pracowników, wydłużony czas szkoleniowy nowo zatrudnionych osób, konieczność ponoszenia nakładów na podwyższenie posiadanych kompetencji, oszustwa i naruszenia prawa przez pracowników, naruszenie przepisów prawa pracy oraz roszczenia pracownicze, strajki lub inne akcje protestacyjne, negocjacje z organizacjami związkowymi, żądania płacowe, spory zbiorowe.

4. Zewnętrzne czynniki ryzyka

Zewnętrzne czynniki ryzyka dotyczą zarówno otoczenia transakcyjnego (konkurencji, kooperanci, odbiorcy), jak i otoczenia kontekstowego (ekonomiczne, technologiczne, polityczne i prawne, społeczne oraz naturalne). Oto lista sformułowań podpadających pod każdą z tych grup, które użyto w prospektach emisyjnych badanych spółek.

Czynniki ryzyka związane z konkurencją są następujące: zmiany wielkości i struktury rynku, konsolidacja rynku, rozproszenie firm w sektorze, koniunktura w sektorze, rosnący stopień nasycenia rynku, wzrost atrakcyjności niszy rynkowej, szybki rozwój substytutów, wprowadzenie nowych produktów na rynek, rozwój firm konkurencyjnych, pojawienie się nowych podmiotów na rynku, rozwój nowych usług wsparcia sprzedaży, przejęcia kooperantów przez firmy zagraniczne, rozpoczęcie działalności konkurencyjnej przez podwykonawcę.

Czynniki ryzyka związane z kooperacją to: uzależnienie od głównych dostawców, outsourcing usług, malejący potencjał wykonawczy kooperantów, bankructwo lub wypowiedzenie umowy przez podwykonawcę, problemy z ciągłością dostaw surowców, niewywiązywanie się kontrahentów z warunków współpracy, otrzymywanie surowców złej jakości, wzrost kosztów wytworzenia u dostawców, koszty związane ze zmianą wykonawcy, koordynacja dużej liczby podwykonawców, skracanie łańcucha dostaw, łączenie potencjału zakupowego.

Czynniki ryzyka związane z odbiorcami to: upodobania konsumentów, wzrost wymagań klientów, utrata zaufania odbiorców, utrata znaczącego klienta, informacje medialne o właściwościach produktów, zmiana struktury popytu, niewypłacalność klientów, pogorszenie standardu obsługi klientów, koncentracja sprzedaży, uzależnienie od kluczowych odbiorców, sezonowość sprzedaży, zmiana trendów na rynku, zdolności logistyczne, pogorszenie stosunków z dystrybutorami, podjęcie produkcji przez odbiorców, naruszenie przepisów dotyczących ochrony konsumentów.

Czynniki ryzyka otoczenia ekonomicznego to: tempo wzrostu PKB, wahania kursów walutowych, poziom stóp procentowych, poziom inwestycji w gospodarce, poziom bezrobocia, poziom inflacji, wahania na światowym rynku finansowym, rynek kapitałowy, wahania cen surowców, energochłonność urządzeń i materiałów

wykorzystywanych w gospodarce, wysokość średniego wynagrodzenia, wielkość deficytu budżetowego, zadłużenie zagraniczne, ograniczenia eksportu i importu, wysokość ceł.

Czynniki ryzyka otoczenia technologicznego są następujące: rozwój nowych technologii, poszukiwanie alternatywnych metod wytwarzania, nieosiągnięcie oczekiwanych parametrów przez nowe rozwiązania technologiczne, krótki cykl życia produktu, wypieranie tradycyjnych technologii, rosnące znaczenie alternatywnych technologii, brak odpowiednio szybkiej reakcji na pojawiające się nowe rozwiązania technologiczne, nakłady na rozwój nowych produktów, inwestycje w *know-how*.

Czynniki ryzyka otoczenia politycznego i prawnego to: zmienność sytuacji politycznej, niestabilność programów rządowych, polityczny cykl inwestycji, przekształcenia własnościowe, restrykcyjna polityka rządów zagranicznych, częste nowelizacje prawa, niespójność przepisów prawnych, brak jednolitej interpretacji przepisów, zwiększenie obciążeń publicznoprawnych, procedury dopuszczeń do obrotu i uzyskania certyfikatów, procedury i bariery administracyjne, brak planów zagospodarowania przestrzennego.

Wśród czynników ryzyka otoczenia społecznego wymienia się: zamieszki społeczne, zamachy terrorystyczne, akty sabotażu, wybuchy wojen, charakterystykę demograficzną populacji, zmiany pokoleniowe, zmiany upodobań klientów, nieprzewidywalność gustów klientów, zmiany w trendach mody, emigrację zarobkową wykwalifikowanej siły roboczej, działalność organizacji społecznych, zamożność społeczeństwa.

Czynniki ryzyka otoczenia naturalnego to: warunki atmosferyczne, katastrofy naturalne (wybuchy wulkanów, trzęsienia ziemi itp.), epidemie, oddziaływanie na środowisko naturalne, zagospodarowanie odpadów, przepisy dotyczące ochrony środowiska, ponoszenie kosztów związanych z zanieczyszczaniem środowiska, pozwolenia na emisję.

5. Analiza strukturalna czynników ryzyka

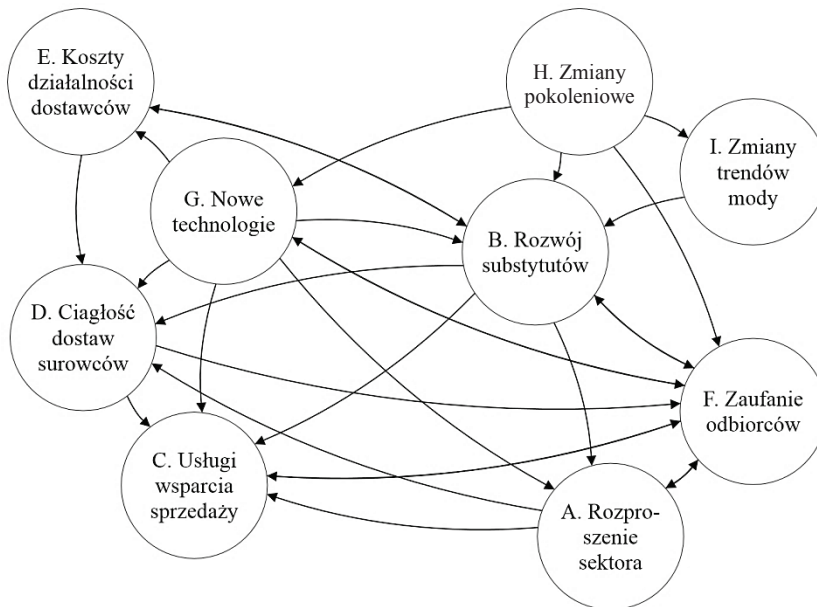
Celem analizy strukturalnej jest identyfikacja powiązań między elementami badanego systemu. Fundament teoretyczny analizy strukturalnej stanowi teoria grafów. W naukach społecznych analizę strukturalną wykorzystywano głównie do badania grup społecznych (socjometria) oraz do modelowania i symulacji złożonych problemów decyzyjnych (dynamika systemów). W bogaty nurcie badań strukturalnych rozwinęto szereg bardziej lub mniej sformalizowanych metod, które z powodzeniem można wykorzystać do analizy powiązań między czynnikami ryzyka.

Jedną z takich metod jest metoda MICMAC, której nazwa jest akronimem określenia *Matriced' Impacts Croisés – Multiplication Appliquée à un Classement* (macierz wpływów krzyżowych – mnożenie w celu klasyfikacji). Metoda MICMAC została opracowana na początku lat 70. XX wieku [Duperrin, Godet 1973]. Metoda ta sprowadza się do opisu systemu za pomocą macierzy, która odzwierciedla wza-

jemne powiązania między wszystkimi wyróżnionymi komponentami. Macierz taka jest następnie podnoszona do kolejnych potęg w celu identyfikacji powiązań wyższych stopni.

Komponentami systemu mogą być czynniki ryzyka. Strukturę systemu odtwarza się na podstawie ocen ekspertów. W najprostszej wersji ocena polega na stwierdzeniu bezpośredniego wpływu czynnika i na czynnik j oraz wpływu czynnika j na czynnik i . Oceny zapisujemy w macierzy, której elementy przyjmują wartości 1, gdy stwierdzamy istnienie wpływu, lub 0, gdy wpływ taki nie występuje⁴. Suma elementów i -tego wiersza macierzy oznacza liczbę zmiennych, na które i -ty czynnik wpływa. Sumę tą nazwiemy oddziaływaniem i -tego czynnika. Suma elementów j -tej kolumny wskazuje liczbę zmiennych, które wpływają na j -ty czynnik. Sumę tę nazwiemy z kolei podatnością j -tego czynnika. Badanie w ten sposób wszystkich czynników ryzyka umożliwia ustalenie stopnia ich oddziaływania i podatności.

Wynikiem analizy jest podział czynników na cztery kategorie: czynniki warunkujące (niski poziom podatności, wysoki poziom oddziaływania), czynniki wiążące (wysoki poziom podatności i oddziaływania), czynniki neutralne (niski poziom oddziaływania i podatności) oraz czynniki wrażliwe (wysoki poziom podatności, niski



Rys. 2. Graf powiązań między rozpoznanymi czynnikami ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Dopuszcza się także ocenę intensywności wpływu, np. wpływ bardzo silny, silny, średni, słaby, bardzo słaby, wpływ potencjalny oraz brak wpływu. Stosowanie rozbudowanej skali z jednej strony zwiększa możliwości analityczne uzyskanych wyników, z drugiej strony stwarza ryzyko nierzetelnych ocen.

poziom oddziaływania). Ze względu na dalszą analizę szczególne znaczenie mają czynniki wiążące (nazywane czynnikami krytycznymi).

W celu ilustracji rozważmy system składający się z 9 czynników ryzyka: A. Rozproszenie sektora, B. Rozwój substytutów, C. Rozwój usług wsparcia sprzedaży, D. Ciągłość dostaw surowców, E. Koszty działalności dostawców, F. Zaufanie odbiorców, G. Nowe technologie, H. Zmiany pokoleniowe, I. Zmiany trendów mody. Czynniki te zostały zbadane pod kątem wzajemnego wpływu. Relacje między nimi przedstawiono w formie grafu na rys. 2.

Węzłami grafu (rys. 2) są czynniki ryzyka, gałęzie oznaczają relacje między czynnikami. Relacje mogą mieć charakter powiązań jednostronnych (czynnik X wpływa na czynnik Y albo czynnik Y wpływa na czynnik X) lub powiązań dwustronnych (czynnik X wpływa na czynnik Y i czynnik Y wpływa na czynnik X). Efektywność graficznej analizy powiązań między czynnikami maleje wraz ze wzrostem liczby czynników. Dogodniejszą techniką jest porównywanie parami wszystkich czynników ryzyka i wpisywanie wyników do macierzy. Macierz dla rozpatrywanego przykładu pokazano w tab. 1.

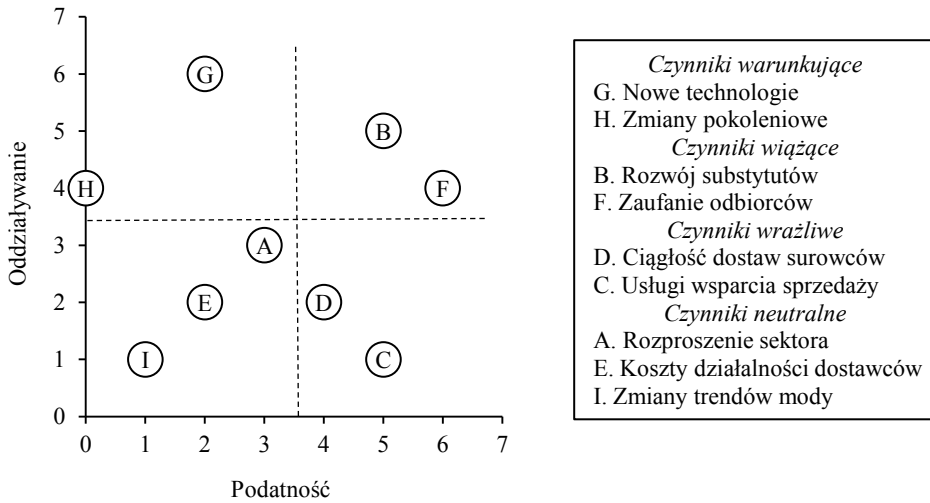
Tabela 1. Macierz powiązań między rozpoznanymi czynnikami ryzyka

Czynniki ryzyka		A	B	C	D	E	F	G	H	I	Oddziaływanie
Rozproszenie sektora	A	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3
Rozwój substytutów	B	1	0	1	1	1	1	0	0	0	5
Usługi wsparcia sprzedaży	C	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Ciągłość dostaw surowców	D	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Koszty działalności dostawców	E	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
Zaufanie odbiorców	F	1	1	1	0	0	0	1	0	0	4
Nowe technologie	G	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6
Zmiany pokoleniowe	H	0	1	0	0	0	1	1	0	1	4
Zmiany trendów mody	I	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Podatność		3	5	5	4	2	6	2	0	1	28

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tab. 1 dane pozwalają łatwo obliczyć siłę oddziaływania i podatności każdego czynnika. Na przykład czynnik G (nowe technologie) wpływa na czynniki A, B, C, D, E i F, co oznacza, że siła jego oddziaływania wynosi 6 (suma wiersza G). Czynnik ten pozostaje z kolei pod wpływem czynników F i H, czyli siła jego podatności jest równa 2 (suma kolumny G). Znając liczbę czynników, na które dany czynnik oddziałuje, oraz liczbę czynników, które na ten czynnik oddziałują, możemy go przydzielić do jednej z czterech kategorii: neutralny, warunkujący, wrażliwy oraz wiążący. Podział taki pokazano na rys. 3.

Największe znaczenie w dalszym badaniu mają czynniki wiążące, a więc te, które najsilniej oddziałują na pozostałe oraz jednocześnie same pozostają pod silnym wpływem oddziaływań pozostałych czynników. W omawianym przykładzie



Rys. 3. Podział czynników ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

czynnikami wiążącymi są B i F (rozwój substytutów i zaufanie odbiorców). Ponadto należy zwrócić uwagę na czynniki warunkujące z punktu widzenia możliwości konfiguracji systemu wczesnego ostrzegania oraz na czynniki wrażliwe z punktu widzenia możliwości konfiguracji systemu bezpieczeństwa.

6. Podsumowanie

Szanse i zagrożenia są powiązane z przedmiotem działalności organizacji oraz wynikają z uwarunkowań sytuacyjnych, takich jak branża, stan koniunktury gospodarczej, zmiany technologii, upodobań klientów i wielu innych. Dlatego nie jest możliwe stworzenie uniwersalnej listy czynników ryzyka. Lista czynników ryzyka nie będzie również nigdy całkiem kompletna z powodu ograniczonej przewidywalności zjawisk gospodarczych, społecznych i naturalnych.

Dysponowanie dostatecznie zróżnicowaną listą czynników ryzyka pozwala jednak lepiej identyfikować obszary potencjalnych problemów w zarządzaniu rozwojem organizacji. Listę taką można szybko ograniczyć do tych czynników, które są szczególnie istotne z punktu widzenia przedmiotu badań. Rozpoznane w ten sposób czynniki ryzyka mogą być dalej analizowane pod kątem wzajemnych powiązań. Wykorzystanie metod analizy strukturalnej w badaniu ryzyka pozwala lepiej zrozumieć dynamikę zmian otoczenia oraz lepiej przygotować organizację do tych zmian.

Literatura

- Cabała P., 2012, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Damodaran A., 2009, *Ryzyko strategiczne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Duperrin J.C., Godet M., 1973, *Méthode de hiérachisation des éléments d'un système*, Rapport Economique du CEA, R-45-41, Paris.
- Ficoń K., 2007, *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, BEL Studio, Warszawa.
- Gausemeir J., Siebe A., Schlake O., 1996, *Scenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien*, Carl Hanser Verlag, München.
- Lewandowski J., 2000, *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K., 2010, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa.
- Rokita J., 2011, *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Stabryła A., 2012, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- The H. Igor Ansoff Anthology*, 2006, edited by P.H. Anoniou, P.A. Sullivan, BookSurge LLC, Escondido (CA).

RISK FACTORS ANALYSIS IN MANAGING THE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION

Summary: The article describes an extensive list of risk factors and their proposed analyses. Risk factors are divided into three groups: internal factors, transactional environment factors and context environment factors. In each of these groups are to be found the most common terms that have been used to describe risk factors in the prospectuses of 319 listed companies (on the Warsaw Stock Exchange). The second part of the article presents the concept of structural analysis of risk factors. The use of structural analysis allows the assignment of risk factors for certain classes, making it easier to design a security management system and to develop internal controls within an organization.

Keywords: risk management, classification of risk factors, risk factors analysis, structural analysis.