

Aleksandra Sus-Januchowska

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH. KONTEKST STRATEGICZNY

1. Wstęp

Tempo rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, niepewność warunków otoczenia oraz ich złożoność wymuszają na przedsiębiorstwach kosztochłonne zmiany w technologii czy wręcz innowacje wartości, podejmowane w celu generowania nowych produktów lub usług, a wiążące się z wysokim poziomem ryzyka.

Zgodnie z drugą zasadą termodynamiki, jeśli coś się zmienia, to rośnie entropia, czyli maleje uporządkowanie. Jeśli zatem wzrasta poziom turbulencji otoczenia, to przedsiębiorstwa generują ruch wewnątrzorganizacyjny, mający na celu dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu. W początkowym okresie dostosowawczym jednym z celów organizacji staje się minimalizacja bądź eliminacja ryzyka związanego z realizacją celów strategicznych przedsiębiorstwa. Kategoria ta jest określana w literaturze tematu jako ryzyko biznesowe.

2. Ryzyko strategiczne – próba konceptualizacji pojęcia

Ryzyko występuje w ścisłej korelacji z niepewnością, ta z kolei łączy się z kategorią pewności. Z tego względu pojęcia te w literaturze tematu prezentowane są zazwyczaj łącznie, zwłaszcza na etapie ich konceptualizacji.

Decyzje podejmowane w warunkach ryzyka dotyczą sytuacji, w których znane są prawdopodobieństwa uzyskania możliwych wyników, ale pełna informacja o nich nie jest dostępna [Nahotko 2001, s. 45]. Tak więc ryzyko jest kategorią mierzalną, w stosunku do której można zastosować rachunek prawdopodobieństwa. Niepewność definiuje się jako brak informacji, wiedzy lub rozumienia w odniesieniu do rezultatu działania, decyzji lub wydarzenia [Heerkens 2003, s. 133]. Wynika

z tego, że warunki niepewności cechuje brak konkretnej wiedzy, na której można byłoby oprzeć swoją decyzję. Istnieje zatem brak możliwości oszacowania prawdopodobieństwa uzyskanych wyników nawet na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Trzecią kategorią jest pewność. Decyzje w warunkach pewności charakteryzują się znajomością wszystkich możliwych wyników działań będących przedmiotem wyboru. W takich warunkach istnieje mierzalna informacja, stanowiąca podstawę do podjęcia decyzji. Jednak tego typu sytuacje występują niezwykle rzadko w działalności współczesnych przedsiębiorstw, a decyzje podejmowane są najczęściej w warunkach ryzyka. I. Pfeffer wzajemne relacje ryzyko–niepewność ujął w następujący sposób: „Ryzyko jest kombinacją elementów hazardu i jest mierzone prawdopodobieństwem; niepewność jest mierzona przez poziom wiary. Ryzyko jest stanem świata; niepewność jest stanem umysłu” [Kaczmarek 2001, s. 22]. Można zatem stwierdzić, iż ryzyko jest konsekwencją niepewności, a uświadomiona niepewność staje się ryzykiem [Nahotko 2001, s. 45].

Ryzyko nie jest pojęciem jednorodnym, dlatego nie ma możliwości określenia go w sposób homogeniczny. Zjawisko to może być badane w różnych sytuacjach, może dotyczyć różnych obszarów działalności człowieka i być rozpatrywane w różnych aspektach – zarówno subiektywnym, jak i obiektywnym.

Ryzyko obiektywne dotyczy realnych zjawisk zachodzących w praktyce gospodarczej i jest określane jako względne odchylenie straty rzeczywistej od straty oczekiwanej. Jego istota koncentruje się na eliminacji bądź minimalizacji zagrożeń wywołanych czynnikami w turbulentnym otoczeniu. Ryzyko jest także zjawiskiem subiektywnym, uwarunkowanym stanem wiedzy decydenta o procesach gospodarczych. Niepełny zasób informacji generuje powstanie ryzyka. Ten rodzaj ryzyka określony jest jako niepewność oparta na osobistych uwarunkowaniach psychologicznych lub nastroju psychicznym. Miarą jego wielkości może być stopień wiary, że „coś” się wydarzy, czyli pewien stopień niepewności [Ronka-Chmielowiec 2002, s. 134].

Kategoria ryzyka intuicyjnie narzuca skojarzenie z zaistnieniem sytuacji negatywnej (ryzyko jednokierunkowe). Należy jednak pamiętać, że w praktyce pojawienie się ryzyka stwarza możliwości wygenerowania nieprzewidywalnego zysku, jest zatem warunkiem koniecznym sprawnej realizacji strategii firmy (ryzyko dwukierunkowe). W gruncie rzeczy jest to zjawisko pozytywne, motywujące do podejmowania działań doskonalących zarządzanie przedsiębiorstwem.

Ryzyko związane z brakiem realizacji założonych celów strategicznych można określić jako ryzyko strategiczne. Ryzyko to może zakłócić działalność biznesową organizacji, jej trwanie, a w konsekwencji dalszy rozwój. Literatura tematu utożsamia ryzyko strategiczne z ryzykiem biznesowym, powstające w wyniku określonych decyzji inwestycyjnych, których celem jest realizacja strategii rozwojowej firmy. Klasycznymi przykładami działań generujących ryzyko strategiczne mogą być rozszerzenie działalności, wprowadzenie nowych produktów lub usług, fuzje, przejęcia czy też uzależnienie się od niewielu konsumentów.

Według W. Tarczyńskiego i M. Mojsiewicz, ryzyko strategiczne obejmuje ryzyko sprzedaży, reputacji, nowego produktu, jakości produktów oraz środowiska gospodarczego [Tarczyński, Mojsiewicz 2001, s. 22]. W takim ujęciu mylący może się okazać przymiotnik „strategiczny” w odniesieniu do ryzyka biznesowego, jako że nie zawsze ten rodzaj ryzyka dotyczy działań podejmowanych przez najwyższe kierownictwo czy dotyczących długiego horyzontu czasowego. Należy jednak pamiętać, że ryzyko to jest związane z każdym problemem, który może decydować o trwaniu czy rozwoju organizacji.

3. Wewnętrzne czynniki ryzyka w ujęciu strategicznym

Literatura tematu w ujęciu ogólnym prezentuje dwa główne źródła ryzyka [Krupa 2002, s. 24-25]:

- zewnętrzne, wśród których można wymienić czynniki makroekonomiczne, takie jak inflacja, ogólne warunki działania i tendencje rozwojowe gospodarki, oraz czynniki mezogospodarcze, obejmujące analizę danego sektora i segmentu poprzez badanie konkurencji, stopnia innowacyjności, kapitałochłonności barier wejścia i wyjścia;
- wewnętrzne, a wśród nich czynniki mikroekonomiczne, specyficzne dla podmiotu, analizowane np. w przekroju poszczególnych obszarów funkcjonalnych.

Niewątpliwie na czynniki generowane w otoczeniu firmy ma ona mniejszy wpływ, niż na czynniki powstające w jej wnętrzu. Czynniki wewnętrzne mogą być identyfikowane, jak już wspomniano, w przekroju poszczególnych obszarów funkcjonalnych, na trzech poziomach organizacyjnych: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Z kolei inną koncepcją, zaproponowaną przez R. Simonsa, jest identyfikacja trzech głównych grup czynników we wnętrzu firmy, które z powodzeniem można określić jako determinujące jej trwanie bądź rozwój. Ryzyko biznesowe w tym ujęciu warunkują czynniki związane ze wzrostem i rozwojem, czynniki kulturowe oraz czynniki zarządzania informacją [Simons 1999, s. 87-90]. Przykłady tych czynników podano w tab. 1.

Tak przedstawione czynniki ryzyka biznesowego stały się podstawą utworzenia przez R. Simonsa kalkulatora ryzyka (*risk exposure calculator*). Narzędzie to jest trzonem nadzoru prawdopodobieństwa wystąpienia w przedsiębiorstwie sytuacji, które mogą zagrozić realizacji jego strategii.

Kalkulator wykorzystuje pięciostopniową skalę oceny ryzyka biznesowego, gdzie jeden oznacza niskie ryzyko, a pięć – wysokie. Skumulowana wartość sum poszczególnych wyników określa całkowity poziom ryzyka biznesowego w przedsiębiorstwie (przy założeniu, że metoda ta kompleksowo ocenia ryzyko biznesowe). R. Simons zidentyfikował trzy obszary ryzyka prowadzenia działalności biznesowej i odpowiadające im sumy punktów. Są nimi strefa niebezpieczeństwa (od 35 do 45 punktów), strefa ostrzeżenia (od 21 do 34 punktów) oraz strefa bezpieczeństwa (od 9 do 20 punktów).

Tabela 1. Czynniki wewnętrzne generujące ryzyko strategiczne

Czynniki ryzyka	Przykłady czynników	Negatywne konsekwencje
Czynniki ryzyka związane ze wzrostem i rozwojem firmy	wyznaczenie pracownikom za ambitnych celów sprzedaży i związanych z nimi zysków, presja na osiąganie założonych wyników	naruszenia norm etycznych przez pracowników (kreatywna księgowość), zatajenie faktycznych wyników
	silna ekspansja operacyjna firmy	nieodpowiednia alokacja zasobów i przeciążenie infrastruktury obniżenia jakości sprzedawanych produktów czy usług – zagrożenie funkcjonowania organizacji
	zatrudnienie dużej liczby nowych, niedoświadczonych pracowników	skutkujące popełnianiem licznych błędów, odbijających się negatywnie na klientach
Czynniki ryzyka związane z kulturą organizacyjną	nagrody za przedsiębiorczość i innowacyjność uzyskiwane poprzez podejmowanie wysokiego ryzyka	inwestycje w nadmiernie ryzykowne transakcje, układy z niepewnymi podmiotami, składanie klientom niemożliwych do spełnienia obietnic
	brak przepływu negatywnych informacji (z dołu w górę), będący konsekwencją pejoratywnego postrzegania „pesymistów” w firmach	brak informacji o rzeczywistej sytuacji firmy i, co najważniejsze, jej konkurencji
	poziom wewnętrznej konkurencji, przyjmujący formę nieuczciwej walki (wyścigu) pomiędzy pracownikami, będący grą o sumie zerowej – „awans lub zwolnienie”	ograniczenie wymiany informacji pomiędzy pracownikami, hazard aktywami firmy czy jej reputacją
Czynniki ryzyka związane z zarządzaniem informacją	złożoność transakcji zawieranych przez przedsiębiorstwo	niezrozumienie czy też nieznajomość zasad kontrolowania skomplikowanych operacji
	luki w diagnostycznych miernikach wyników	przeciążenie systemów informacyjnych, przestarzałe rozwiązania i związany z nimi brak możliwości kontrolowania przepływu danych
	zdecentralizowane procesy decyzyjne	przyjmowanie zbyt dużego ryzyka przez lokalnych menedżerów, w oderwaniu od globalnej strategii firmy, niedrożne kanały informacyjne i brak przepływu informacji „w górę”

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Simons 1999, s. 87-90].

Narzędzie to nie jest antidotum na pojawiające się w przedsiębiorstwach ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej, jednak wdrożone i cyklicznie wykorzystywane może być pomocne w eliminacji istniejących lub potencjalnych zagrożeń, których źródłem jest wnętrze przedsiębiorstwa.

4. Metody zarządzania ryzykiem strategicznym

Minimalizacja ryzyka biznesowego, którego źródłem jest otoczenie organizacji, jest możliwa dzięki wykorzystaniu trzech podstawowych metod zarządzania ryzykiem. Są nimi metoda technokratyczna, polityczna i strukturalna.

Metoda technokratyczna polega na wykorzystaniu najlepszych technik prognozowania do antycypowania przyszłych zmian w otoczeniu i opracowania planów dotyczących działania w nim. Metoda ta wykorzystuje szereg różnych technik prognostycznych, które najogólniej można podzielić na dwie kategorie, a mianowicie [Allaire, Firsirotu 2000, s. 322-344]:

- techniki ilościowe, wykorzystujące modelowanie, a obejmujące regresję, analizę szeregów czasowych, modele ekonometryczne i wskaźniki ekonomiczne, ekstrapolację czy symulację,
- techniki jakościowe, oparte na opiniach ekspertów, takie jak: technika delficka, analiza powiązań krzyżowych czy metoda scenariuszy.

Autorzy Y. Allaire i M.E. Firsirotu dokonują jednak krytycznej analizy wspomnianej metody. Głównymi zarzutami są przede wszystkim nieuwzględnienie braku ciągłości zmian zachodzących w otoczeniu firmy oraz trudności wynikające z ograniczonych zdolności poznawczych w zakresie tworzenia prognoz, zwłaszcza dla zmian w kontekstach społeczno-politycznych, technologicznych i konkurencyjnych [Allaire, Firsirotu 2000, s. 342].

W metodzie politycznej menedżerowie kreują lub kontrolują przyszłość swoich firm poprzez redukcję lub eliminację źródeł niepewności. Staje się to możliwe dzięki takim grupom działań, jak kształtowanie otoczenia społeczno-politycznego i kontekstu technologicznego oraz modelowanie rynków i konkurencji [Allaire, Firsirotu 2000, s. 345-359].

Według autorów, firma powinna kształtować swoje otoczenie społeczno-polityczne dzięki stosowaniu różnych mechanizmów promowania własnych interesów. Działaniami tymi mogą być np. uzyskiwanie funduszy rządowych na finansowanie projektów B+R lub innych inwestycji czy wykorzystywanie politycznego procesu decyzyjnego w celu zablokowania wejścia na rynek produktów zagranicznych.

Kształtowanie kontekstu technologicznego polega na antycypowaniu zmian w otoczeniu technologicznym. Do tego celu można wykorzystać zaprezentowaną metodę technokratyczną. Dzięki tego typu działaniom istnieje realna możliwość eliminacji ryzyka strategicznego, związanego z procesem tworzenia się nowych rynków, powstających pod wpływem bodźców technologicznych,

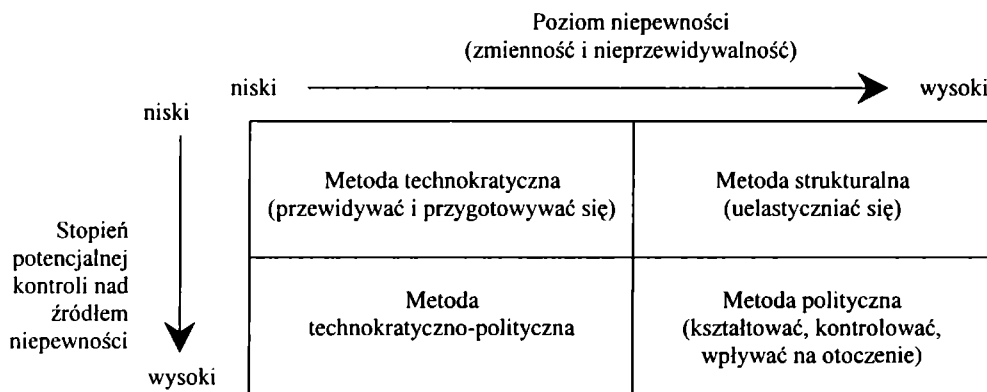
a charakteryzujących się dużą zmiennością i cyklicznością [Allaire, Firsirotu 2000, s. 350-351].

Intensywna konkurencja między przedsiębiorstwami może zostać zminimalizowana dzięki strukturyzacji rynków i konkurencji. To z kolei, według wspomnianych autorów, jest możliwe dzięki zdominowaniu rynków poprzez ciągły i szybko przebiegający proces innowacji, inwestycje w działalność marketingową oraz zastosowanie strategii opanowywania sieci dystrybucji [Allaire, Firsirotu 2000, s. 352].

Trzecią metodą jest metoda strukturalna, która polega na zabezpieczeniu przedsiębiorstwa przed źródłami zagrożeń poprzez uelastycznienie jego struktury. W tym ujęciu organizacja nabywa cech, które umożliwiają jej szybkie i łatwe dostosowanie do nieprzewidzianych zmian w otoczeniu, takich jak strategie konkurentów, innowacje technologiczne czy brak ciągłości procesów społecznych i politycznych. Y. Allaire i M.E. Firsirotu wyróżniają działania, które mają na celu radzenie sobie z niepewnością otoczenia, a polegają na konfiguracji strukturalnej. Należą do nich m.in. dywersyfikacje, alianse, integracja częściowa czy też koncentracja przedsiębiorstwa na istotnych kompetencjach i ochrona zasobów strategicznych [Allaire, Firsirotu 2000, s. 360-372].

Tego typu grupy działań mogą stanowić rozwiązanie przynajmniej części problemów strategicznych we współczesnych firmach.

Rysunek 1 prezentuje możliwe do zastosowania przez menedżerów metody minimalizacji ryzyka strategicznego, którego źródłem jest otoczenie organizacji.



Rys. 1. Opcje działania w zależności od poziomu niepewności i stopnia kontroli nad jej źródłami

Źródło: opracowanie na podstawie [Allaire, Firsirotu 2000, s. 372].

W macierzy na rys. 1 zastosowano dwa wymiary, a mianowicie poziom niepewności otoczenia oraz stopień kontroli elementów otoczenia. Wymiarami tymi powinni się kierować menedżerowie przy podejmowaniu decyzji o wyborze metody minimalizacji ryzyka strategicznego, którego źródłem jest otoczenie.

5. Strategie zarządzania ryzykiem

Sprawne zarządzanie ryzykiem jest sumą sprawnie zrealizowanych poszczególnych faz tego procesu. Prezentacja wspomnianych etapów nie jest jednak przedmiotem niniejszego opracowania. Ze względu na strategiczny kontekst rozważań uwaga zostanie tutaj skupiona na strategiach zarządzania ryzykiem biznesowym.

Literatura przedmiotu najczęściej identyfikuje cztery warianty strategii zarządzania ryzykiem, w tym również ryzykiem biznesowym. Są to [Malara 2002, s. 118]:

- unikanie ryzyka (ucieczka),
- zmniejszenie ryzyka (prewencja),
- przyjęcie ryzyka na siebie (retencja),
- przeniesienie ryzyka na innych (transfer).

W ujęciu szczegółowym można jednak wymienić kilka innych metod manipulowania ryzykiem biznesowym. Należą do nich: kompensata i kompensacja ryzyka biznesowego oraz metody represyjne.

Strategia unikania ryzyka należy do strategii impansywnych, czyli takich, które polegają na niepodejmowaniu działań obarczonych ryzykiem. Strategia ta sprowadza się do eliminowania rozwiązań w działalności biznesowej, co do których można spodziewać się strat i nie ma pewności uzyskania pozytywnych efektów. Polega ona na dokonywaniu selekcji działań i wyborze możliwości obarczonych mniejszym ryzykiem biznesowym. Akceptuje się tutaj określone działanie, ponieważ wiążą się z nim potencjalnie mniej niekorzystne wyniki [Pritchard 2002, s. 40]. Warto podkreślić, że często wybór większego ryzyka przynosi lepsze wyniki, umożliwia uzyskanie większej wydajności lub oferuje większe możliwości rozwoju niż akceptacja ryzyka o mniejszej skali.

Strategia zmniejszania ryzyka jest metodą prewencyjną i opiera się na zapobieganiu zdarzeniom losowym. Działania te mogą polegać na właściwym doborze parametrów rynkowych, ustaleniu niezbędnych klauzul kontraktowych czy zabezpieczeniu zapłaty i innych formach zabezpieczenia [Jedynak, Szydło 1997, s. 29].

Strategia przyjęcia ryzyka na siebie oznacza akceptację ryzyka biznesowego i polega na aprobachie wszystkich konsekwencji wynikających z wystąpienia ryzyka. Można wyróżnić dwa podstawowe typy akceptacji ryzyka: aktywny i pasywny [Pritchard 2002, s. 41]. Pasywna akceptacja oznacza przyjęcie ryzyka bez podejmowania jakichkolwiek działań operacyjnych w celu rozwiązania problemów, jakie są z nim związane. Aktywna akceptacja wymaga stworzenia specjalnego planu działania w razie wystąpienia ryzyka. Plan ten określa szczegółowo sposób postępowania w przypadku pojawienia się ryzyka lub ogranicza się do stworzenia specjalnego funduszu, z którego środki finansowe są w stanie pokryć w całości przewidywane i nieoczekiwane niepowodzenia [Malara 2002, s. 120].

Transfer ryzyka jest działaniem polegającym na przeniesieniu odpowiedzialności lub konsekwencji związanych z danym rodzajem ryzyka na inną grupę interesu. Strategia przeniesienia ryzyka na innych jest stosowana w warunkach umożliwiają-

cych podział odpowiedzialności, w zakresie skutków ewentualnego wystąpienia ryzyka, pomiędzy uczestników przedsięwzięcia. Transfer ryzyka biznesowego może być dokonywany na różne podmioty, a mianowicie na kontrahentów, dostawców, partnerów czy klientów [Pritchard 2002, s. 40-41].

Proces kompensaty ryzyka ma miejsce w sytuacji, kiedy istnieje możliwość wzajemnego połączenia transakcji w taki sposób, że ryzyko biznesowe wynikające z jednej transakcji będzie stanowić szansę dla drugiej. Jest to tzw. kompensata bezpośrednia. Pośrednia kompensata oznacza z kolei sytuację, w której ryzyko jednej transakcji niekoniecznie musi być szansą dla innej, choć wiadomo, że nie wszystkie transakcje przebiegają w tym samym kierunku i że pewne wyrównanie ryzyka jednak w przyszłości nastąpi [Kaczmarek 2003, s. 67].

Kompensacja ryzyka biznesowego polega z kolei na tworzeniu określonej wielkości rezerw finansowych na wypadek zaistnienia niekorzystnych zdarzeń losowych. Ze względu na źródło kompensacji strat oraz podmiot odpowiedzialności można wyróżnić dwie podstawowe metody kompensacyjne: samoubezpieczenie i ubezpieczenie [Jedynak, Szydło 1997, s. 30]. Pierwsza z nich jest formą manipulacji ryzykiem, w której przedsiębiorstwo posiada własne środki finansowe przeznaczone na pokrycie strat. Ubezpieczenie, jako druga z kompensacyjnych form manipulacji ryzykiem, polega na kompensowaniu strat ze zdecentralizowanych składek ubezpieczeniowych.

Rezultatem tak realizowanej strategii powinno być określenie rezerwy finansowej i rezerwy czasowej, dotyczących określonego rodzaju ryzyka biznesowego. Istnieją trzy możliwości finansowania ryzyka, a mianowicie stworzenie własnego (celowego) funduszu na pokrycie szkód (samoubezpieczenie), pokrywanie szkód z bieżącej działalności firmy oraz korzystanie z instytucji zewnętrznych w celu pokrycia szkód (organizacji ubezpieczeniowych). Pierwszy i drugi sposób należą do sposobów wysokiego ryzyka, przede wszystkim ze względu na przewyższenie szkód nad posiadanymi bieżącymi wpływami lub wysokość utworzonego na ten cel funduszu.

Niemożliwe jest przewidzenie momentu wystąpienia szkody, a to oznacza, że może ona wystąpić przed powstaniem funduszu. W efekcie oba warianty mogą doprowadzić firmę do bankructwa. W obliczu takich argumentów najbardziej bezpieczne i najmniej ryzykowne jest skorzystanie z szerokiej gamy ofert ubezpieczeniowych działalności gospodarczej, stanowiące trzecią możliwość finansowania ryzyka.

Menedżerowie nieistniejących już firm, nauczeni doświadczeniem, wskazują na trzy fundamentalne zasady postępowania z ryzykiem biznesowym [Jedynak, Szydło 1997, s. 34; za: Mall, Young 1999]:

1. Nie ryzykuj wiele dla małego zysku.
2. Ustal granice dopuszczalnego ryzyka.
3. Uwzględniaj prawdopodobieństwo zdarzeń.

Wymienione zasady warto traktować jako niepisane normy podczas wyboru strategii radzenia sobie z ryzykiem biznesowym.

6. Zakończenie

Ryzyko strategiczne warunkuje realizację strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Jest ono generowane zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu. Ocena ryzyka biznesowego umożliwia uświadomienie kierownictwu istniejących i potencjalnych zagrożeń, czego konsekwencją jest podjęcie działań eliminujących bądź minimalizujących ryzyko biznesowe.

Warto podkreślić, że zidentyfikowane czynniki determinujące realizację strategii organizacji nie stanowią jeszcze o jej powodzeniu. Każdy bowiem rodzaj realizowanej przez organizację strategii może również generować zagrożenia.

Reasumując, należy podkreślić, że zagrożenia w działalności biznesowej są wszechobecne. Jednakże holistyczne spojrzenie na te zagadnienia może się przyczynić do spektakularnego sukcesu organizacji, a to, co powinno stać się hasłem przewodnim w grze rynkowej, to fakt, iż w większości przypadków ryzyko biznesowe jest warunkiem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.A., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa, 2000.
- Heerkens G.R., *Jak zarządzać projektami?*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.
- Jedynak P., Szydło S., *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1997.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem w świetle badań interdyscyplinarnych. Typologia i semantyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2003.
- Krupa M., *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, ANTYKWA, Kraków-Kluczbork 2002.
- Malara Z., *Doskonalenie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane problemy*, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002.
- Mall G., Young B., *Factors Associated with Insolvent amongst Small Firms in the London Area*, Manchester 1990.
- Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 2002.
- Ronka-Chmielowiec W. (red.), *Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko*, PWE Warszawa 2002.
- Simons R., *How Risky is Your Company?*, „Harvard Business Review”, May-June 1999.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management. Concepts&Cases*, Irwin, Homewood, Boston 1993.

RISK MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS. A STRATEGIC DIMENSION

Summary

The purpose of the article is to present an organization's business risk, through a strategic dimension. In dynamic markets, taking this kind of risk is one of the most important ways to a successful strategy. The article bases on literature studies of the subject.

Aleksandra Sus-Januchowska – dr inż., adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.