Jadwiga Bizon-Górecka[1]

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM A SYTUACJE KRYZYSOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wprowadzenie

Kryzys oznacza stan poważnego zakłócenia normalnego funkcjonowania – w organizacji gospodarczej występują wtedy tzw. „trudne chwile". Cechuje go destrukcja procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, która ma dwa wymiary: zakres (zasięg) oraz intensywność (głębokość). Może mieć on charakter strukturalny bądź obejmuje jedynie niektóre obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, które nie reaguje na zagrożenia kryzysem w poszczególnych obszarach, wystawia się na ryzyko wybuchu niekontrolowanego kryzysu totalnego (kryzys strukturalny), utratę zysków i zachwianie pozycji na rynku.

Kryzys wynika z wyczerpywania się określonych zasobów. Na przykład wskutek wyczerpania się zasobu zaufania pracowników wobec menedżerów pojawia się kryzys przywództwa, wyczerpanie się źródeł finansowania przedsięwzięć powoduje kryzys finansowy itp. Sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie lub w jego otoczeniu wcale nie muszą oznaczać ponoszenia strat. Kryzys bowiem jest swego rodzaju barierą implikującą zmiany. Stanowi on najczęściej punkt zwrotny w rozwoju organizacji. Zmiany, wymuszone pojawiającym się kryzysem, mogą zaowocować korzyściami dla organizacji. Procesy zarządzania przedsiębiorstwem w świetle występujących w nim naprzemiennych sytuacji sukcesu i niepowodzenia opisała E. Urbanowska-Sojkin[2], ukazując przyczyny kryzysów leżące na zewnątrz (w otoczeniu globalnym i konkurencyjnym) oraz wewnątrz organizacji gospodarczej. A. Zelek[3] ukazała kryzysy w przedsiębiorstwie w perspektywie strategicznej. Sytuacje kryzysowe wymagają nie tylko działań o charakterze operacyjnym, ale też modyfikacji strategii organizacji i dostosowania jej

---

[1] Jadwiga Bizon-Górecka, dr inż., Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy.

[2] E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, wyd. 2, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999.

[3] A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa 2003.

oferty do zmieniających się warunków. Konieczna jest też spójność działań na poziomie strategicznym i operacyjnym. Działania te musi cechować szybkość reagowania – żeby zdążyć przed innymi.

A. Kieszkowska-Grudny[4] traktuje kryzys jako element procesu rozwoju przedsiębiorstwa, dzieląc go na mniej lub bardziej wyraźne fazy:

- **kryzys potencjalny** – występujący wtedy, gdy przedsiębiorstwo poddaje się niekorzystnym wpływom różnorodnych zjawisk wewnętrznych i zewnętrznych, zagrażającym realizacji jego celów;
- **kryzys ukryty** – to tzw. przejściowe trudności pojawiające się na drodze przedsiębiorstwa do realizacji zakładanych celów i może być on związany z niewłaściwym gospodarowaniem zasobami, brakiem systemu kontroli wnętrza i otoczenia organizacji oraz brakiem działań zapobiegawczych przeciw potencjalnym czynnikom kryzysotwórczym;
- **kryzys palący** – rozumiany jako „żółta kartka" dla przedsiębiorstwa, w którym dochodzi do pełnej mobilizacji całego zespołu (zarządu, pracowników), dzięki czemu staje się możliwy do opanowania;
- **kryzys jawny** – czyli kryzys palący nie do opanowania, jako stan pełnego odkrycia problemów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zagrażających jego istnieniu na określonym rynku.

Utrzymywanie wszystkich obszarów przedsiębiorstwa z dala od sytuacji, w której zaczyna się mówić o kryzysie – w jakimkolwiek aspekcie działalności organizacji – jest zadaniem totalnego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

2. *Luka zasobowa jako przesłanka ryzyka kryzysu*

Traktowanie zjawisk kryzysu w ujęciu zasobowym pozwala zauważyć lukę zasobową, pojawiająca się na styku poziomu zasobów niezbędnych do realizacji założonych celów a poziomu zasobów, będących w dyspozycji organizacji. Luka zasobowa może wystąpić na poziomie strategicznym i poziomie operacyjnym. Sformułowanie pojęcia luki zasobowej prowadzi do zdefiniowania **ryzyka kryzysu jako prawdopodobieństwa wyczerpania się określonych** (dla konkretnego rodzaju kryzysu) zasobów. W ramach tej definicji mieści się także pojęcie kryzysu nadprodukcji, przy traktowaniu odbiorców produktów (dóbr i usług) jako zasoby organizacji.

Luka zasobowa może się pojawiać w obszarze rozmaitych czynników w przedsiębiorstwie. Dotyczyć może zasobów materialnych i niematerialnych,

[4] A. Kieszkowska-Grudny, *Kryzys szansą dalszego rozwoju*, „Brief" 36/2002, na stronie: http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/kryzysszansa.html.

w tym zasobów informacyjnych (informacja zaczyna odgrywać rolę podstawowego zasobu produkcyjnego).

Analiza luk jest znana w odniesieniu do luki strategicznej[5] oraz luki operacyjnej[6] i jest ściśle osadzona w procesach zmian dokonujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Strategiczną analizę luki jako metodę planowania strategicznego G. Gierszewska i M. Romanowska[7] postrzegają w trzech modelowych sytuacjach: l) zgodności – trend w otoczeniu i odpowiadający mu trend w organizacji są zbliżone lub identyczne; 2) luki nadmiaru – trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż trend procesu w otoczeniu; 3) luki niedoboru – trend procesu wewnętrznego wzrasta wolniej niż trend procesu w otoczeniu.

Mówiąc o procesach zarządzania ryzykiem, należy zwrócić uwagę na to, aby język używany do określania poszczególnych zjawisk był jednoznaczny. Na przykład sformułowanie „ryzyko finansowe" oznacza prawdopodobieństwo utraty środków finansowych w organizacji. Utrata ta może być na poziomie możliwym do przejęcia przez przedsiębiorstwo lub na poziomie prowadzącym do kryzysu organizacji. Tutaj pojawić się może pojęcie „ryzyka kryzysu finansowego" (ryzyko bankructwa) – które oznacza prawdopodobieństwo ogłoszenia niewypłacalności przez przedsiębiorstwo.

Przewidywaniu potencjalnych kryzysów i zachowań w sytuacjach kryzysowych służy zarządzanie kryzysowe, jako element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Plan zarządzania kryzysowego winien być przygotowany zanim organizacja doświadczy kryzysu. Monitoring skutków działań podjętych w związku z sytuacją kryzysową ma sprawić, że przedsiębiorstwo w swoim rozwoju nie naruszy ponownie stanu równowagi. Musi on operować danymi o charakterze mierzalnym (nie można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć!).

3. *Wielowymiarowość kryzysu w przedsiębiorstwie*

Za ryzyko bankructwa przyjmuje się prawdopodobieństwo niewypłacalności podmiotu gospodarczego przy danych warunkach początkowych. Niewypłacal-

[5] Luka strategiczna występuje między naturalnymi możliwościami wzrostu przedsiębiorstw a osiąganymi przez nie wynikami. Pojawienie się tej luki jest sygnałem do uruchomienia restrukturyzacji rozwojowej.

[6] Luka operacyjna ilustruje rozbieżności między bieżącymi rezultatami przedsiębiorstwa a możliwościami działania. Pojawienie się tej luki powinno być sygnałem do uruchomienia restrukturyzacji naprawczej – po czym ew. winna nastąpić restrukturyzacja rozwojowa.

[7] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999.

ność, jako efekt złej kondycji finansowej przedsiębiorstwa, może być wynikiem kumulacji wielu zdarzeń niekorzystnych o charakterze powszechnym bądź skutkiem zjawiska o charakterze katastroficznym. Ryzyko duże, które nazwiemy katastrofą, nosi, wg W. Tarczyńskiego i M. Mojsiewicza[8], następujące znamiona:

- prawdopodobieństwa niekorzystnych zdarzeń są bardzo małe (nieprawdopodobność);
- rozmiary szkód powstających w wyniku takich zdarzeń są bardzo duże (katastroficzność).

W organizacjach często występują symptomy złej kondycji na długo przed rozpoczęciem się sytuacji kryzysowej. Charakteryzują je zakłócenia w harmonijnym wykorzystywaniu zasobów – nie w pełni zagospodarowane, obok nadmiernego wykorzystania innych. Wtedy, jeżeli nie podejmie się działań zapobiegawczych, dochodzi do kryzysu. Dlatego też wczesne zastosowanie strategii restrukturyzacyjnych może pozwolić na poprawę kondycji firmy i uniknięcie komplikacji związanych z sytuacją kryzysową.

Większość procesów restrukturyzacyjnych wymaga natychmiastowego wprowadzenia metod zarządzania sytuacją kryzysową. Zwykle gwałtownie zmniejszające się zasoby gotówki i brak właściwej kontroli prowadzi do upadku firmy.

Podstawowe cele związane ze stabilizacją kryzysu, sprecyzowane przez S. Slattera i D. Lovetta[9], są następujące:

- oszczędne gospodarowanie zasobami gotówkowymi, a tym samym zapewnienie czasu i możliwości pozwalających na opracowanie planu restrukturyzacji i metod jego finansowania;
- przekonanie grup interesów o tym, że sytuacja kryzysowa została w pełni opanowana przez kierownictwo;
- przywrócenie elementów przewidywalności działalności firmy.

Wielowymiarowość kryzysu i sukcesu opisuje A. Kieszkowska-Grudny[10], a obszary, w których przedsiębiorstwo może odnosić sukces lub odczuwać mniejsze lub większe symptomy kryzysu, specyfikuje (m.in.) jako:

- działania marketingowe,
- technologie,
- produkcja/usługi,
- majątek produkcyjny,
- majątek obrotowy,
- kadry,

---

[8] W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001.

[9] S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG- PRESS, 2001.

[10] A. Kieszkowska-Grudny, *Kryzys szansą dalszego rozwoju*, „Brief" 36/2002, na stronie: http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/kryzysszansa.html.

- system organizacji i zarządzania,
- gospodarka finansowa.

4. *Totalne zarządzanie ryzykiem jako panaceum na kryzys*

W skutecznym opanowywaniu sytuacji wyjątkowych w przedsiębiorstwie może być pomocne zarządzanie ryzykiem.

W najprostszym sformułowaniu zarządzanie ryzykiem jest to ciąg działań skierowanych na ograniczenie wpływu zewnętrznych i wewnętrznych, nieprzewidywalnych czynników na organizację i obejmuje:

- systematyczne badanie problemu ryzyka w całości organizacji, czyli wpływu zewnętrznych, losowych czynników oraz innych zagrożeń generowanych przez samą organizację, wynikających m.in. z doboru technologii, tj. technik i metod realizacji procesów wytwórczych i informacyjnych, a także przyjętych form organizacyjnych i zarządzania tymi procesami;
- szacowanie poziomu ryzyk, jako prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zagrożeń oraz poszukiwanie związków synergicznych między poszczególnymi ryzykami;
- implementację kompleksowej strategii reakcji na ryzyko, dokonywaną na podstawie wszelkich dostępnych informacji.

Warunkiem skuteczności zarządzania ryzykiem jest podejście systemowe i pełne zintegrowanie ze wszystkimi procesami zarządzania. Podejście systemowe w zarządzaniu ryzykiem oznacza globalne spojrzenie na przyszłość organizacji poprzez rolę każdego elementu w całości, z uwzględnieniem przyszłych następstw podejmowanych decyzji. Należy pamiętać, że poszczególne elementy w systemie organizacji gospodarczej współdziałają synergicznie. Pozostają one w relacjach przyczynowo-skutkowych zarówno z innymi elementami systemu, jak i z otoczeniem. Zauważyć też trzeba, że rozpatrywać należy cały metasystem, tj. system i jego otoczenie.

Kompleksowe zarządzanie ryzykiem (total risk management – TRM), zaprezentowane w pracy (1), może wypełnić jednocześnie wszystkie dotychczasowe aspekty zarządzania w sytuacjach ryzykownych. Takie podejście do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie znane jest też jako zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa (enterprise risk management – ERM). W celu podniesienia niezawodności funkcjonowania organizacji proponuje się dokumentowanie kompleksowego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – systemu Total Risk Management in the Enterprise (TRM-E). Pierwowzór TRM-E może stanowić filozofia TQM,

a przede wszystkim procesowe podejście do analizy zjawisk zachodzących w organizacji. TRM-E nie jest zupełnie nową formą zarządzania ryzykiem – to zauważenie tego, że skuteczne zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie musi oznaczać kompleksowe zarządzanie ryzykiem – jako system obejmujący całą organizację, a nie tylko poszczególne jej obszary. Nowe spojrzenie na koncepcję zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie umożliwia kadrze menedżerskiej całościowe widzenie problemów ryzyka w organizacji oraz uwzględnianie interakcji pomiędzy poszczególnymi podsystemami zarządzania. Ideę tę wspierają też integracyjne tendencje w obrębie systemów zarządzania jakością produktów, środowiska i bhp. Dokumentację tego systemu można tworzyć na wzór standaryzacji ISO w zakresie jakości (ISO seria 9000) czy środowiska (ISO seria 14 000). Filozofia kompleksowego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie zasadza się na następujących stwierdzeniach:

- chcąc podejmować ryzykowne przedsięwzięcia, musimy mieć przekonanie o możliwości pokrycia przez organizację ewentualnych strat – dlatego ryzykiem należy zarządzać;
- ryzyka w różnych obszarach mogą być od siebie zależne, stąd konieczność kompleksowego zarządzania ryzykiem;
- kompleksowe działania na rzecz obniżania ryzyka powodują wzrost niezawodności funkcjonowania organizacji.

Celem wdrożenia dokumentowanego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest zapewnienie wszystkich uczestników procesów zachodzących w organizacji i powiązanych z nią w jakikolwiek sposób, że firma panuje nad zjawiskami ryzykogennymi jej dotyczącymi. System kompleksowego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie (TRM-E) winien służyć budowaniu dobrego jej wizerunku potrzebnego pracownikom, dającego poczucie bezpieczeństwa kooperantom, społeczności lokalnej, a przede wszystkim klientom. Jego wdrażanie powinno się znajdować na czele listy form usprawniania zasad i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podstawowym dokumentem TRM-E jest księga ryzyka, o strukturze kompatybilnej, z rozpowszechnioną już strukturą księgi jakości. Naczelnym zapisem w księdze ryzyka jest polityka ryzyka – ukazująca misję i cele firmy w świetle problemów ryzyka – pod którą winno podpisywać się naczelne kierownictwo. Stanowi ona jego zobowiązanie do dbałości o realizację misji i zapowiadanych celów, uwzględniające zarządzanie ryzykiem we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Polityka ryzyka zawiera określenie intencji i zasad odnoszących się do elastycznego podejmowania decyzji. Ustala ona ramy do działania i wytyczania celów organizacji dotyczących zarządzania ryzykiem, w sposób odważny, ale gwarantujący jej bezpieczeństwo. Realizacja tej polityki konkretyzuje się w przyjętej palecie strategii zarządzania ryzykiem. Opis szczegółowych działań z uwzględnieniem ryzyka winien być zawarty w procedurach i instrukcjach. Zawierają one tradycyjne opisy działań wraz z elementami zarządzania ryzykiem. Np. w odniesieniu do procesów wy-

twórczych, obok odpowiedzi na tradycyjne pytania (jak?, co?, kiedy?, ile?, jakim kosztem?), muszą znaleźć się zalecenia odnośnie do monitoringu i reakcji na ryzyko.

5. *Podsumowanie i wnioski*

Kryzys w organizacji gospodarczej wiąże się z utratą stabilności jej funkcjonowania. Pojawia się w momencie, kiedy odchylenia od przewidywanego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa naruszą stan równowagi. Charakter kryzysu może być trwały i przemijający. Linie kryzysu pokrywają się z liniami równowagi, które utożsamiać też należy z liniami ryzyka dopuszczalnego. Zarządzanie ryzykiem może stanowić więc panaceum na sytuacje kryzysowe w organizacji.

Ożywczy charakter kryzysu wynika z faktu, że okres kryzysu może stać się dopingiem do przeprowadzenia restrukturyzacji i zwrotem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Kryzys może stać się wręcz trampoliną do rozwoju organizacji, ale może też stać się przyczyną totalnej klęski. Rozwiązywanie problemów przedsiębiorstw znajdujących się w kryzysie wymaga programów restrukturyzacyjnych – tzw. restrukturyzacji naprawczej, która może być punktem wyjścia do restrukturyzacji rozwojowej.

Czarnym scenariuszom można zapobiec poprzez modyfikację sposobu funkcjonowania organizacji i wdrożenie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, wraz z zarządzaniem kryzysowym, które ma na celu opanowywanie sytuacji kryzysowych. Obejmuje ono przede wszystkim przewidywanie kryzysów i zapobieganie im, jak też reakcje na zaistniałe sytuacje kryzysowe oraz strategie wychodzenia z kryzysu.

Warunkiem skuteczności zarządzania ryzykiem jest pełne zgranie wszystkich elementów procesu zarządzania, a także właściwe ulokowanie jego roli w całości procesów zarządzania w organizacji. Ważne jest sformułowanie polityki ryzyka, która stanowi określenie zasad, odnoszących się do elastycznego podejmowania decyzji. Polityka ta służy głównie do planowania działań i wytyczania celów organizacji, dotyczących zarządzania ryzykiem, w sposób odważny, ale gwarantujący jej bezpieczeństwo. Realizację tej polityki konkretyzuje się w przyjętej palecie strategii zarządzania ryzykiem. Pojęcie to oznacza plan działania w istotnym dla organizacji obszarze, polegającym na sformułowaniu celów, a także przedsięwzięć w zależności od przewidywanych zmian czynników poziomu strategicznego. Celem analizy ryzyka jest utworzenie spójnego i kompletnego obrazu zagrożeń organizacji gospodarczej oraz możliwych skutków, które mogą wyniknąć z tych zagrożeń. Ocena skutków ryzyka, wobec ich interferencji, wymaga totalnego podejścia. Należy też zwrócić uwagę, że nawet najdoskonal-

szy program totalnego zarządzania ryzykiem nie przyniesie efektów bez ciągłego doskonalenia kultury współpracy wszystkich członków organizacji.

Zarządzanie ryzykiem, według systemowego podejścia, pociąga za sobą wiele korzystnych zjawisk. Pozwala uświadomić poszczególnym członkom organizacji istnienie zagrożeń, a przede wszystkim to, jak wielkie konsekwencje mogą pociągnąć za sobą drobne na pozór błędy. Pozwala wywołać poczucie odpowiedzialności za poszczególne zadania.

Systemowe podejście do zagadnienia ryzyka daje możliwość poprawy przepływu informacji i usprawnia proces zarządzania przedsiębiorstwem. Plan zarządzania ryzykiem, aby stanowił efektywny instrument zarządzania ryzykiem, powinien przedstawiać rezultaty oraz konkluzje wynikające z dotychczasowych prac nad identyfikacją i kwantyfikacją ryzyka oraz sposoby aktualizowania uzyskanych wyników, a także wskazywać kto (osoby, instytucje) jest odpowiedzialny za zarządzanie poszczególnymi rodzajami (obszarami ryzyka). Istotnym zadaniem jest także planowanie reakcji na ryzyko oraz informacje, jak te plany należy wdrażać. Plany te zawierają sposoby reagowania głównie na ryzyko rezydualne, tj. takie, którego nie można uniknąć czy też nie można go transferować lub ograniczyć w inny sposób. Inną zasadniczą cechą planu ryzyka jest jego dynamiczny charakter, konieczność ewaluacji w okresie życia projektu inwestycyjnego.

Menedżerowie ryzyka, zajmujący się monitoringiem i kontrolą ryzyka, muszą rezultaty swych spostrzeżeń przekazywać decydentom w przedsiębiorstwie. Bez efektywnej komunikacji zarządzanie ryzykiem nie może funkcjonować. Spotyka się stwierdzenie, że największym ryzykiem jest brak komunikacji, który może prowadzić do braku zrozumienia celów organizacji.

Reasumując, wprowadzenie właściwej strategii zarządzania ryzykiem pozwala:

- wywołać wzrost świadomości o konsekwencjach zagrożeń,
- skupić więcej uwagi na systemowym podejściu do zarządzania ryzykiem,
- efektywnie i centralnie zarządzać kontrolą,
- skuteczniej przetwarzać informacje o potencjalnych zagrożeniach, redukować długoterminowe wydatki na rzecz spodziewanych przyszłych korzyści.

Dlatego też coraz więcej przedsiębiorstw wprowadza systemy kontroli i zarządzania ryzykiem, głównie w celu osłony przed sytuacjami kryzysowymi.

Bibliografia

1. Bizon-Górecka J., *Koncepcja dokumentowanego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, w: *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyka wewnętrzne i w otoczeniu organizacji*, red. J. Bizon-Górecka, TNOiK O. w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2002.
2. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999.

3. Kieszkowska-Grudny A., *Kryzys szansą dalszego rozwoju*, „Brief" 36/2002, na stronie: http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/kryzysszansa.html.
4. Slatter S., Lovett D, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG- PRESS, 2001.
5. Tarczyński W., Mojsiewicz M, *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001.
6. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999, wyd. 2.
7. Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa 2003.

Jadwiga Bizon-Górecka

RISK MANAGEMENT AND CRISIS SITUATIONS IN COMPANIES

SUMMARY

Critical situations at the enterprise appear in connection with forming of resources gap. Such obsevation enable formulation of crisis risk.

Risk management can be useful at the critical stage of the enterprise in course of the creation of exit way from the crisis. Crisis management is an integral part of the risk management at the enterprise. The condition of its effectiveness is a complex behaviour.