

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Joanna Radomska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: joanna.radomska@ue.wroc.pl

INKOHERENCJA RELACJI POMIĘDZY RYZYSKIEM STRATEGICZNYM A OPERACYJNYM W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM¹

INCOHERENCY IN RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC AND OPERATIONAL RISKS IN STRATEGIC MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.444.36

Streszczenie: Artykuł opisuje relacje zachodzące pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym, wskazując na ich inkoherencję, obejmującą niekonsekwencję definicyjną, brak jednolitych wytycznych odnośnie do ich definiowania, współzależność niektórych elementów definicyjnych, a przede wszystkim złożoność wzajemnych relacji. Zaproponowany został podział bazujący na definicji Komitetu Bazylejskiego oraz wykorzystujący kryterium możliwości wpływu na wystąpienie i eliminowanie danego czynnika, według którego ryzyko o charakterze strategicznym (egzogoniczne) obejmuje elementy zewnętrzne, dotyczące otoczenia organizacji. Ryzyko o charakterze operacyjnym (endogoniczne) natomiast dotyczy czynników organizacyjnych, a zatem możliwości straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów.

Słowa kluczowe: realizacja strategii, ryzyko operacyjne, ryzyko strategiczne.

Summary: The article describes the relationship between strategic and operational risks in strategic management pointing to their incoherency, including definitional inconsistency, lack of uniform guidelines to define them, the relationship between some elements of definition and the complexity of the relationship. The proposed division was based on the definition of the Basel Committee and used the criterion of ability to influence the occurrence and elimination of the factor. The risk of a strategic nature (exogenous) includes external elements, that could be found in the organization's environment. The risk of an operational nature (endogenous) applies to organizational factors, and therefore the possibility of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems.

Keywords: strategy execution, operational risk, strategic risk.

¹ Projekt o numerze 2014/13/D/HS4/01425 został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

1. Wstęp

Jak wykazują badania, ryzyko, niezależnie jak jest definiowane, jest nierozzerwalnie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, a często jego podejmowanie decyduje o możliwości budowania przewagi konkurencyjnej [Hadyniak 2010, s. 14], będąc kluczowym elementem zarządzania strategicznego [Henkel 2009, s. 287-303]. Dotyczy zatem wszystkich aspektów podejmowanych działań, jednak w szczególności istotnym zagadnieniem jest zarządzanie ryzykiem w odniesieniu do przedsięwzięć o charakterze strategicznym [Szczerbak 2009, s. 11], a zwłaszcza doskonałości operacyjnej w sferze implementacji strategii [Leśniak-Łebkowska 2013, s. 208]. W literaturze przedmiotu zaobserwować można jednak brak spójności definicyjnej dotyczącej ryzyka strategicznego i operacyjnego oraz ich wzajemnych relacji. W szczególności odnosi się to do zarządzania strategicznego, a inkoherencja definicyjna powoduje trudności zarówno w kwestii pomiaru, jak i zarządzania poszczególnymi typami ryzyka, co według niektórych autorów jest podstawowym celem niezbędnym do efektywnego realizowania opracowanej strategii [Ghosal 1987, s. 425-440]. Wpływa na to także wielowymiarowość samego pojęcia ryzyka, które z jednej strony jest związane z czynnikami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, negatywnie wpływającymi na przewidywalność rezultatów prowadzonych działań, a z drugiej strony odnosi się do potencjalnych konsekwencji zachodzących zdarzeń [Di Serio i in. 2011, s. 231]. Aby móc skutecznie zarządzać ryzykiem, niezależnie od jego charakteru, konieczne jest zdefiniowanie i zrozumienie zależności jego elementów składowych. Celem artykułu jest określenie wzajemnych relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym i operacyjnym w zarządzaniu strategicznym oraz czynników składających się na nie.

2. Ryzyko operacyjne w zarządzaniu strategicznym

Na wstępie prowadzonych analiz warto podkreślić, iż pojęcie ryzyka operacyjnego wywodzi się z rynku finansowego [Pazio 2010, s. 170]. Rozważania nad jego charakterem dotyczą w znacznej większości instytucji finansowych, choć nie brak także badań analizujących to zagadnienie, przyjmując za punkt odniesienia dyscyplinę zarządzania [Miller, Bromiley 1990, s. 756]. Wynika to z faktu, iż niezależnie od przyjętych definicji i perspektyw prowadzonych deliberacji, rekomendowane sposoby zarządzania ryzykiem mają charakter organizacyjny i należą w dużym stopniu do specyfiki dyscypliny nauk o zarządzaniu. Nie ulega wątpliwości, iż to dyscyplina nauk o finansach (oraz instytucje finansowe będące głównymi podmiotami prowadzonych badań) znacznie dominują rozważania dotyczące problematyki i natury ryzyka. Jednakże należy podkreślić, iż ich zakres jest wielowymiarowy i obejmuje tym samym kwestie znajdujące się na styku trzech dyscyplin dziedziny nauk ekonomicznych: ekonomii, finansów i zarządzania [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s. 23]. Z tego też względu analizy dotyczące definicji ryzyka operacyjnego w znacznej mierze

obejmują badania prowadzone przez badaczy reprezentujących naukę o finansach, natomiast sposoby niwelowania jego skutków oraz wpływania na jego poziom stanowią działania będące przedmiotem rozważań nauk o zarządzaniu [Staniec, Zawila-Niedźwiecki 2008, s. 76]. Jednak pomimo wielu badań ryzyko operacyjne wciąż pozostaje kategorią najmniej rozpoznaną i określoną, a przyjęte koncepcje znacznie różnią się między sobą.

Według jednej z nich wyszczególnia się dwa rodzaje ryzyka – gospodarcze, charakterystyczne dla konkretnego rodzaju działalności, oraz operacyjne dotyczące sprawności funkcjonowania danej organizacji [Matkowski 2006, s. 13]. Taki podział nie uwzględnia jednak źródeł powstawania czynników ryzyka. Niektórzy badacze obierając za czynnik różnicujący długookresowość oraz charakter podejmowanych decyzji, traktują ryzyko operacyjne jako kategorię obejmującą działalność bieżącą, która nie dotyczy wyborów strategicznych [Holton 2004, s. 57]. Wówczas ma ono charakter organizacyjny czy techniczno-organizacyjny [Zawadzka 1996, s. 13-14].

Uwzględniając charakter zagrożeń, w ramach ryzyka operacyjnego można wyróżnić ryzyko kadrowe (ściśle związane z działalnością pracowników), ryzyko technologiczne oraz ryzyko dokumentacji [Wojtasiak 2003, s. 61]. Każdy z tych obszarów może podlegać szczegółowej analizie obejmującej procedury i procesy, systemy czy zdarzenia. Z tego względu niezwykle zróżnicowane są źródła powstawania poszczególnych czynników ryzyka [Chavez-Demoulin i in. 2006, s. 2638], a ich niejednorodny charakter utrudnia przyjęcie uniwersalnej metodologii pomiaru i sterowania [Jajuga 2005, s. 138]. Wskazuje się także na wzrost poziomu ryzyka operacyjnego wraz ze wzrostem złożoności organizacji oraz na jego wielowymiarowość, gdyż dotyczy ono różnych działań i operacji [Skopiec 2010, s. 171-172].

Niektórzy badacze przyjmują jako źródło powstawania ryzyka operacyjnego wyłącznie czynniki wewnętrzne (głównie związane z błędami pracowników i urzędników) [Iwanicz-Drozdowska, Nowak 2002, s. 134], podczas gdy inni wskazują na konieczność uwzględnienia takich elementów, jak katastrofy czy klęski naturalne [Kałużny 2004]. Inne podejście w ramach ryzyka operacyjnego wyróżnia: ryzyko systemów, transakcyjne, projektowe oraz kontroli operacyjnej. Nie wszystkie z nich mają jednak charakter wewnętrzny, ryzyko transakcyjne jest bowiem w znacznej mierze związane z czynnikami niezależnymi od organizacji oraz zdecydowanie zawiera się w każdym z trzech pozostałych (poza operacyjnym) typów ryzyka, jakie zostały wyróżnione w tym podejściu: ryzyku kontrahenta, zdarzeń oraz ryzyku rynkowym [Clarke, Varma 1999, s. 414]. Z kolei koncepcja wykorzystywana przez Federal Reserve Bank of New York wskazuje, iż ryzyko operacyjne to ryzyko związane ze wszystkimi czynnikami ryzyka, mającymi wpływ na zmienność struktury kosztów firmy, nie zaś na strukturę przychodów [Rosenberg 2016]. Takie ujęcie nie pozwala jednakże na jednoznaczne odróżnienie czynników ryzyka operacyjnego od strategicznego, trudno bowiem wskazać czynniki, które mogłyby zostać zaliczone jako wyłącznie kosztotwórcze.

Można zatem wskazać na pewną niespójność w obszarze definicyjnym, jak i dualizm wzajemnych relacji pomiędzy tymi pojęciami. Dlatego też w rozważaniach definicyjnych warto uwzględnić cechy charakterystyczne dla ryzyka operacyjnego [Jorion 2001, s. 150]:

- potencjalne korzyści – w przypadku tego ryzyka nie można mówić o dodatniej zależności pomiędzy jego poziomem a dochodem (wraz ze wzrostem poziomu ryzyka operacyjnego nie zwiększa się oczekiwany dochód, jak w przypadku np. ryzyka strategicznego);
- możliwość zabezpieczenia – w porównaniu z pozostałymi rodzajami ryzyka możliwości zabezpieczenia się przed jego wpływem są mniejsze;
- istotność – ze względu na charakter wewnętrzny ryzyko operacyjne w istotny sposób wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

W celu ujednoczenia stosowanych definicji, a także umożliwienia szacowania i określania jego wpływu powstała definicja ryzyka operacyjnego zaproponowana przez Komitet Bazylejski, która stanowi punkt odniesienia wszelkich prowadzonych analiz. Została ona także w części przyjęta przez Komisję Nadzoru Finansowego, według której ryzyko operacyjne to możliwość straty wynikająca z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych [Komisja Nadzoru Finansowego 2004]. Definicja ta powstała w celu ujednoczenia kategoryzacji przyjmowanych przez instytucje finansowe (w szczególności sektor bankowy) i traktowana jest jako zalecenie uwzględniane w szacowaniu i analizowaniu wpływu ryzyka operacyjnego na osiągnięte wyniki.

Pomimo że definicja przyjęta przez Komitet Bazylejski jest dedykowana instytucjom finansowym, jej składowe mają charakter uniwersalnych czynników, które mogą być wykorzystywane w rozważaniach obejmujących nauki o zarządzaniu. Można bowiem przyjąć, że są one następująco definiowane:

Procesy – przyjęte procedury (ich brak bądź niewłaściwe działanie), stopień skomplikowania funkcjonowania procesów bądź ich niewłaściwa komunikacja.

Ludzie – umyślne bądź nieumyślne działanie, którego efektem są straty bądź niesatysfakcjonujące wyniki. Zaliczyć tu można trzy główne czynniki: nadużycia, błędy oraz konflikty [Guldimann 1999, s. 54], które oddziałują na wszystkie obszary organizacji.

Systemy – niewłaściwe bądź nieefektywne funkcjonowanie poszczególnych systemów składających się na cały proces zarządzania organizacją.

Zdarzenia zewnętrzne – straty spowodowane w wyniku działania czynników zewnętrznych, sił naturalnych bądź działalności osób trzecich.

Warto podkreślić, iż koncepcja ryzyka operacyjnego określonego przez Komitet Bazylejski pozwala na analizę tego pojęcia niezależnie od charakteru organizacji i branży, w której działa [Basel Committee on Banking Supervision 2006].

3. Ryzyko strategiczne w zarządzaniu strategicznym

Badania przeprowadzone wśród polskich menedżerów wykazały, iż przede wszystkim definiują oni ryzyko strategiczne przez pryzmat horyzontu (jako ryzyko długiego okresu) oraz uwzględniając jego powiązanie z realizacją strategii (jako ryzyko związane z możliwością nieosiągnięcia celów strategii lub jej zaniechaniem). Dodatkowo niemal 80% z nich wskazało, iż w procesie wyboru i realizacji wybranej strategii uwzględniają związany z tym poziom ryzyka [Małkowska-Borowczyk 2012, s. 15-17].

Jak zauważa E. Urbanowska-Sojkin [2012, s. 40], w literaturze przedmiotu stosowane są wymiennie pojęcia ryzyka strategicznego oraz ryzyka w zarządzaniu strategicznym, nie sposób bowiem wskazać jednolitej definicji obu kategorii. W zależności od kontekstu są one definiowane odrębnie przez badaczy, jednak nie stanowią samodzielnego przedmiotu opisu i wyjaśnienia.

Według niektórych autorów, do ryzyka strategicznego zalicza się takie kwestie, jak wzrost konkurencji, spadek marży, zmiany technologii czy problemy z marką. Ma ono zatem charakter spekulacyjny [Slywotzky, Drzik 2005, s. 78]. Dość ciekawą typologię przyjmuje Bank of America, uznając za ryzyko strategiczne ryzyko, które wynika z niekorzystnych decyzji biznesowych, nieodpowiednich biznesplanów, nieskutecznej realizacji strategii biznesowych lub w razie braku szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu makroekonomicznym, takie jak cykle koniunkturalne, działania konkurencyjne, zmieniające się preferencje klientów, rozwój produktów, rozwój technologii i otoczenia regulacyjnego [Bank of America Merrill Lynch]. W takim ujęciu brak jest jednak jednoznacznych kryteriów podziału czynników ryzyka, gdyż te odnoszące się do implementacji koncepcji rozwoju obejmują elementy organizacyjne i techniczne, które są według niektórych koncepcji zaliczane do ryzyka operacyjnego.

Według definicji przyjętej przez Collins i Ruefli [1992, s. 1709] ryzyko strategiczne dla konkretnego przedsiębiorstwa powinno być definiowane jako prawdopodobieństwo utraty pozycji wiodącej względem innych firm. Można zatem stwierdzić, iż chodzi tutaj o odniesienie do priorytetów strategicznych, a więc za ryzyko strategiczne uznano możliwość nieosiągnięcia pozycji lidera jako jednego z celów wynikających z realizowanej strategii. Należy tutaj zwrócić uwagę także na kwestię powiązania kategorii ryzyka strategicznego z działalnością innych podmiotów, a więc wielostronnymi zależnościami zachodzącymi na rynku. W tym znaczeniu strategiczny oznacza także zewnętrzny i dotyczy walki konkurencyjnej oraz relacji zachodzących w całym systemie konkurencyjnym.

Z kolei w podejściu prezentowanym przez Verbano i Venturini [2013, s. 188] za ryzyko strategiczne uznano ryzyko związane z ludźmi, marką, konkurentami, projektami i technologią oraz ryzyko stagnacji. Definicja ta uwzględnia zatem czynniki o różnorodnym charakterze, także te zaliczane do ryzyka operacyjnego, traktując kategorię ryzyka strategicznego jako zbiór elementów należących do różnych ka-

tegorii przeszkód utrudniających realizację strategii. W szczególności dotyczy to możliwości osiągnięcia założonych celów finansowych i operacyjnych [Chatterjee i in. 2003, s. 61-79].

Inna koncepcja zakłada, iż ryzyko strategiczne to ryzyko związane z możliwościami osiągnięcia celów, niezależnie od niepewności otoczenia, działań operacyjnych, scenariuszy makroekonomicznych czy przebiegu wewnętrznych procesów organizacji [The Brazilian National Quality Foundation 2010]. Wielu badaczy wskazuje wyraźnie na powiązanie pomiędzy ryzykiem strategicznym a osiągnięciem celów, uznając działania temu służące za źródło czynników ryzyka, które pozostałyby bez wpływu na organizację, gdyby nie realizowana strategia. Podkreśla się tutaj zatem związek pomiędzy wdrażaniem koncepcji rozwoju a pojawiającymi się zagrożeniami – w tym kontekście strategiczne oznacza związane ze strategią. W związku z tym ryzyko strategiczne nie ma charakteru probabilistycznego (w sensie kalkulacyjnym), a przy jego kalkulacji powinno się szacować możliwość wystąpienia oraz wpływ na realizację celów strategicznych [Emblemsvåg, Kjølstad 2002, s. 846-847].

4. Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym

Relacje pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym są niejasne, a obecne w literaturze przedmiotu definicje charakteryzują się różnorodnością i wysokim poziomem inkoherencji. Niektórzy autorzy uznają, iż na ryzyko operacyjne składa się ryzyko strategiczne oraz ryzyko błędów operacyjnych. Pierwsze z nich obejmuje straty wynikające ze złych decyzji strategicznych, podczas gdy drugie dotyczy strat operacyjnych, jakie powstają w toku realizacji przyjętej strategii. I choć podział ten wydaje się logiczny, gdyż czynniki te istotnie się różnią, trudno przyjąć, iż zawierają się one w ryzyku operacyjnym [Crouchy i in. 2000, s. 478]. Inna koncepcja proponuje przyjęcie relacji odwrotnej, według której ryzyko operacyjne (błędów operacyjnych) dotyczy implementacji opracowanej strategii, a zatem stanowi część ryzyka strategicznego [Staniec, Klimczak 2015, s. 37].

Niektórzy badacze proponują zależność przeciwną, uznając ryzyko strategiczne za część ryzyka operacyjnego. W tym podziale w ramach ryzyka operacyjnego wyróżnia się operacyjne ryzyko niepowodzenia, rozumiane jako ryzyko wewnętrzne, oraz operacyjne ryzyko strategiczne, dotyczące czynników zewnętrznych [Crouchy i in. 1998, s. 45-62]. Takie postrzeganie rodzajów ryzyka jest zbieżne z opisywanymi wcześniej koncepcjami, jednak przedstawia całkowicie odrębne relacje ich współzależności. Podsumowując przytoczone powyżej rozważania, należy wskazać na inkoherencję relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym i operacyjnym, przejawiającą się przede wszystkim niejednorodnym postrzeganiem ich wzajemnej współzależności oraz elementów składowych.

Przeprowadzona analiza literatury pozwala wyszczególnić następujące problemy definicyjne związane z niejasno określonym zakresem ryzyka strategicznego i operacyjnego:

- niekonsekwencja definicyjna powodująca uwzględnienie w niektórych koncepcjach fragmentarycznych aspektów obu rodzajów ryzyka;
- brak jednolitych wytycznych wskazujących na charakter danego typu ryzyka oraz jego związku z realizacją strategii;
- współzależność niektórych elementów definicyjnych;
- złożoność wzajemnych relacji, powodująca kolejne problemy definicyjne (np. dotyczące sposobów pomiaru czy wykorzystywanych mierników).

Dlatego też istotne wydaje się przyjęcie dychotomicznej koncepcji podziału zbioru elementów zaliczanych do czynników ryzyka na te o charakterze strategicznym i operacyjnym. Poniżej przedstawiono klasyfikację pozwalającą na dokonanie tego rozróżnienia.

Tabela 1. Podział czynników ryzyka strategicznego i operacyjnego

Kryterium	Charakter czynnika ryzyka strategicznego	Charakter czynnika ryzyka operacyjnego
horyzont czasowy	odległy okres – czynniki istotne z punktu widzenia perspektyw długookresowego rozwoju	krótszy horyzont – czynniki związane z bieżącą realizacją projektów strategicznych
skutki	czynniki ograniczające efektywność strategiczną	czynniki ograniczające efektywność operacyjną
istotność	czynniki uniemożliwiające realizację celów strategicznych / powiązane ze strategią	czynniki ograniczające realizację zadań bieżących

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Małkowska-Borowczyk 2012, s. 15-17; Chavez-Demoulin i in. 2006, s. 2638; Holton 2004, s. 57-59].

Poniżej szczegółowo omówione zostały możliwe kryteria.

1) Uwzględnienie horyzontu, jakiego dotyczy dany czynnik – wydaje się, iż jest to niejako naturalny podział na elementy o charakterze długo- i krótkoterminowym, wywodzący się z koncepcji zarządzania wyróżniającego zarządzanie strategiczne, taktyczne i operacyjne. Jest to jednak wariant najbardziej niejednoznaczny, gdyż złożoność wzajemnych relacji pomiędzy czynnikami sprawia, iż niezwykle trudno jest kategorycznie określić horyzont, jakiego dotyczą. Z tego powodu niektórzy badacze proponują stosowanie nieco innego nazewnictwa – pojęcie ryzyka operacyjnego zostaje zastąpione operacyjnym zarządzaniem ryzykiem. Oprócz horyzontu rozważany jest wówczas także charakter jego czynników składowych. Operacyjne zarządzanie ryzykiem, choć w istocie odnosi się do czynników wewnętrznych oraz krótszej perspektywy (12 miesięcy), jako podstawową funkcję przyjmuje kontrolę zagrożenia i niepewności z nimi związanych. W tym ujęciu ryzyko strategiczne dotyczy dłuższego horyzontu (mowa tu o okresie nawet 5-letnim) oraz skupia się na czynnikach o charakterze zewnętrznym. Lecz co najważniejsze – jego podstawową domeną jest podejście określane mianem *risk taking*, a zatem podejmowanie działań ryzykownych z perspektywy realizacji strategii [Whyntie 2012, s. 529-530].

2) Uwzględnienie wpływu na realizację strategii (istotność czynników ryzyka) – jak już zostało wspomniane w poprzedniej części opracowania, za strategiczne uznawane jest to ryzyko, które oddziałuje na możliwość osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych. Według niektórych badaczy podział powinien zatem obejmować dwa rodzaje ryzyka: gospodarcze, charakterystyczne dla konkretnego rodzaju działalności, oraz operacyjne dotyczące sprawności funkcjonowania danej organizacji [Matkowski 2006, s. 17]. Brak jest jednak spójności w określaniu jednoznacznie, który czynnik nie wpływa na stopień realizacji strategii, co jest pochodną współzależności, jakimi się one charakteryzują. Nie sposób bowiem stwierdzić bez cienia wątpliwości, iż efektywność działań operacyjnych i ryzyko z nimi związane nie stanowiły przyczyny niepowodzeń implementacyjnych. Pojawia się więc dylemat dotyczący rozstrzygnięcia, czy winą za nieosiągnięcie założonych celów obarczyć należy złą strategię, czy złą realizację strategii. Oznaczałoby to, iż definiowanie czynników ryzyka strategicznego i operacyjnego konieczne byłoby przez pryzmat aktualnej sytuacji organizacji. W efekcie podział ten byłby zmienny w czasie, a zatem nie mógłby być uznany za stały podział definicyjny.

3) Uwzględnienie możliwości wpływu na dany czynnik – w tym ujęciu należałoby założyć, iż ryzyko powinno być postrzegane jako egzogeniczne (zewnętrzne, dotyczące otoczenia organizacji) oraz endogeniczne (wewnętrzne, obejmujące różne perspektywy organizacyjne, w tym także aspekt behawioralny, kontrolę, efektywność systemu motywacyjnego i wiele innych elementów oraz, co najistotniejsze, interakcje zachodzące pomiędzy nimi). Wydaje się, iż jest to koncepcja najbliższa podziałowi na ryzyko strategiczne i operacyjne, wyszczególnione ze względu na charakter czynników, których dotyczą oraz możliwość ich kształtowania [Hagigi, Sivakumar 2009, s. 288]. Znajduje to odzwierciedlenie w postulatach niektórych badaczy, którzy wskazują, iż ze względu na swoją charakterystykę ryzyko operacyjne powinno być traktowane jako ryzyko organizacyjne. Warto jednak zaznaczyć, iż zarządzanie tym rodzajem ryzyka obejmuje zadania i funkcje znajdujące się w obszarze zarządzania strategicznego [Zawiła-Niedźwiecki 2007].

Powyższa analiza pozwala stwierdzić, iż relacje pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym są nie tylko skomplikowane, ale przede wszystkim wielowymiarowe. Z tego względu nie sposób rekomendować jednego uniwersalnego podziału czynników, które różnią się w zależności od specyfiki danej organizacji, jak i branży, w której ona działa. Jednakże wydaje się, iż na potrzeby rozważań w naukach o zarządzaniu (a w szczególności w zarządzaniu strategicznym) zasadne byłoby przyjęcie dychotomicznego podziału bazującego na ostatnim z wymienionych kryteriów – możliwości wpływu na wystąpienie, wykorzystanie i eliminację danego czynnika. Możliwe jest zatem bazowanie na definicji Komitetu Bazylejskiego, przyjmującej za ryzyko operacyjne (endogeniczne) możliwość straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów. Wówczas ryzyko operacyjne rozumiane jest jako możliwość straty związana z pojawieniem się czynników o charakterze organizacyjnym, które utożsamiane jest z ryzykiem niesystematycz-

nym (inaczej: dywersyfikowalnym). Czynniki o charakterze zewnętrznym, mające swoje źródło w otoczeniu organizacji, zostałyby więc zaliczone do kategorii ryzyka strategicznego (egzogenicznego), które obejmowałoby możliwość straty wynikającą z wystąpienia w otoczeniu organizacji niekorzystnych czynników wpływających na trudności w realizacji strategii.

5. Zakończenie

Niektórzy badacze wskazują na pomijanie aspektu ryzyka w wielu dotychczasowych publikacjach i debatach dotyczących strategii, a w szczególności odnosi się to do kwestii myślenia strategicznego. Jako że współczesne zarządzanie strategiczne znajduje się w newralgicznej fazie rozwoju, coraz rzadziej wykorzystując aspekt formalnego planowania, istnieje przestrzeń do integracji kwestii ryzyka jako zmiennej decyzyjnej oraz wiążącego się z nim aspektu ekonomicznego, mającego swoje źródła w teorii finansów [Wickham 2008, s. 201]. Potwierdzają to wyniki badań empirycznych, wskazujące na wciąż rosnącą rolę zarządzania ryzykiem we współczesnych organizacjach. Proces ten coraz częściej dla wielu przedsiębiorstw staje się kwestią strategiczną – przyznaje tak aż 98% badanych podmiotów [Accenture 2013]. Wskazuje się także, iż te organizacje, które świadomie uwzględniają kwestię ryzyka w implementacji strategii, osiągają lepsze rezultaty finansowe [Ernst & Young 2013]. Efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga jednak przyjęcia podejścia holistycznego, w ramach którego możliwe będzie poprawne interpretowanie i identyfikowanie czynników ryzyka strategicznego i operacyjnego [Schroeder 2014, s. 28]. Jest to zatem proces ustawiczny, który powinien być wbudowany zarówno w etap formułowania, jak i realizowania strategii [Frigo, Anderson 2012, s. 2]. W niniejszym artykule za podstawę podziału ryzyka na strategiczne i operacyjne przyjęto możliwość wpływu na wystąpienie danego czynnika oraz niwelowanie skutków, jakie za sobą niesie. W tym ujęciu za ryzyko operacyjne uznano możliwość straty związaną z pojawieniem się czynników o charakterze organizacyjnym, podczas gdy czynniki o charakterze zewnętrznym, mające swoje źródło w otoczeniu organizacji, zostały zaliczone do kategorii ryzyka strategicznego.

Literatura

- Accenture, *Global risk management study: risk management for an era of greater uncertainty*, 2013.
- Bank of America Merrill Lynch, *Managing Risk at Bank of America Corporation*, New York.
- Basel Committee on Banking Supervision, 2006, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Basel.
- Chatterjee S., Wiseman R., Fiegenbaum A., Devers C., 2003, *Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: The Twain Shall Meet*, Long Range Planning, no. 36.
- Chavez-Demoulin V., Embrechts P., Nešlehová J., 2006, *Quantitative models for operational risk: Extremes, dependence and aggregation*, Journal of Banking & Finance, vol. 30, issue 10.

- Clarke C., Varma S., 1999, *Strategic Risk Management: the New Competitive Edge*, Long Range Planning, vol. 32, no. 4.
- Collins J., Ruefli T., 1992, *Strategic risk: an ordinal approach*, Management Science, vol. 38, no. 12.
- Crouchy M., Galai D., Mark R., 2000, *Risk Management*, McGraw-Hill Education, New York.
- Crouchy M., Galai D., Mark R., 1998, *Key steps in building consistent operational risk measurement and management*, Operational Risk and Financial Institutions.
- Di Serio L., de Oliveira L., Schuch L., 2011, *Organizational Risk Management – A Case Study in Companies that Have Won the Brazilian Quality Award Prize*, Journal of Technology, Management & Innovation, vol. 6, issue 2.
- Emblemsvåg J., Kjølstad L., 2002, *Strategic risk analysis – a field version*, Management Decision, no. 40 (9).
- Ernst & Young, 2013, *Risk management for asset management: EMEA survey 2013*.
- Frigo M., Anderson J., 2012, *Strategic Risk Management: A Primer for Directors and Management Teams*, Montvale, Chicago.
- Ghosal S., 1987, *Global strategy: an organizing framework*, Strategic Management Journal, no. 8.
- Guldimann T., 1999, *Operational Risk: divide and conquer*, Risk, no. 54.
- Hadyński B., 2010, *O niepewności, potrzebach i ryzyku*, [w:] Monkiewicz J., Gąsioriewicz L. (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Hagigi M., Sivakumar K., 2009, *Managing diverse risks: An integrative framework*, Journal of International Management, no. 15.
- Henkel J., 2009, *The Risk – return Paradox For Strategic Management: Disentangling True And Spurious Effects*, Strategic Management Journal, no. 30.
- Holton G., 2004, *Defining Risk*, Financial Analysts Journal, listopad/grudzień.
- Iwanicz-Drozdowska M., Nowak A., 2002, *Ryzyko bankowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jajuga K., 2005, *Problems in operational risk management. Finansowanie działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo WSB, Poznań.
- Jorion P., 2001, *Value at Risk*, McGraw-Hill, New York.
- Kałużny R., 2004, *Strzegąc swego banku*, Bank, nr 3.
- Komisja Nadzoru Finansowego, 2004, *Rekomendacja M*, Warszawa.
- Leśniak-Lebkowska G., 2013, *Doskonałość operacyjna i zarządzanie ryzykiem jako podstawy sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse, t. 4, nr 2.
- Małkowska-Borowczyk M., 2012, *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Zeszyty Naukowe nr 235, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Matkowski P., 2006, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Miller K., Bromiley P., 1990, *Strategic risk and corporate performance: an analysis of alternative risk measures*, Academy of Management Journal, vol. 33, no. 4.
- Pazio N., 2010, *Polityka bezpieczeństwa jako element zarządzania ryzykiem operacyjnym*, [w:] Monkiewicz J., Gąsioriewicz L. (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Rosenberg J., 2016, *Operational Risk Management at the Federal Reserve Bank of New York*.
- Schroeder H., 2014, *An art and science approach to strategic risk management*, Strategic Direction, vol. 30, issue 4.
- Skopiec D., 2010, *Problem ryzyka operacyjnego w kontekście dynamicznych przemian w działalności banków*, Economic Studies, no. 2.
- Slywotzky A., Drzik J., 2005, *Countering the biggest risk of all*, Harvard Business Review, vol. 83, no. 4.
- Staniec I., Klimczak K., 2015, *Ryzyko operacyjne*, [w:] Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J., *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J., 2008, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Szczerbak M., 2009, *Ryzyko strategiczne działalności przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczenia*, [w:] Fierla A. (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- The Brazilian National Quality Foundation, 2010.
- Urbanowska-Sojkin E., 2012, *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Zeszyty Naukowe nr 235, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Verbano C., Venturini K., 2013, *Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda*, Journal of Technology, Management and Innovation, vol. 8, issue 3.
- Whyntie P., 2012, *Strategic risk management – the neglected element of ERM?*, Keeping Good Companies, October.
- Wickham P., 2008, *What do strategists mean when they talk about risk?*, Business Strategy Series, vol. 9, issue 4.
- Wojtasiak A., 2003, *Ryzyko operacyjne na rynku instrumentów pochodnych – podział i metody jego minimalizacji*, Bank i Kredyt, no. 34 (9).
- Zawadzka Z., 1996, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa.
- Zawila-Niedźwiecki J., 2007, *Metoda TSM-BCP projektowania rozwiązań zapewniania ciągłości działania organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce rynkowej*, konferencja AGH „Zarządzanie przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka” 22-23.11.
- Zawila-Niedźwiecki J., 2013, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnieniu ciągłości działania organizacji*, Wydawnictwo edu-Libri, Warszawa.