

STANISŁAW KASIEWICZ

BLAŻEJ LEPCZYŃSKI

**ROLA RYZYKA W BUDOWANIU KONKURENCYJNEJ STRATEGII
PRZEDSIĘBIORSTWA
– PREZENTACJA WYNIKÓW PRZEPROWADZONEGO BADANIA***

Wprowadzenie

W opracowaniach teoretycznych, a szczególnie w badaniach empirycznych, wpływ ryzyka na proces tworzenia strategii korporacyjnej był często pomijany lub niedoceniany. Tymczasem w naszym przekonaniu jest to bardzo ważny czynnik w procesie budowania konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa, pozwalającej uzyskiwać trwałą przewagę konkurencyjną. Niniejszy referat koncentruje się na kwestiach związanych z integracją polityki zarządzania ryzykiem z ogólną strategią firmy. Zbadanie tego problemu stanowiło podstawowy cel przeprowadzonego badania ankietowego wśród polskich przedsiębiorstw.

Uważamy, że zwiększenie roli ryzyka na etapie tworzenia strategii korporacyjnej powinno przyczyniać się do powstawania strategii przedsiębiorstw bardziej dopasowanych do wymagań niestabilnego otoczenia biznesowego. Jest to szczególnie istotne w przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach dużego ryzyka i niepewności.

Problematyka związków między ryzykiem a strategią przedsiębiorstwa poruszana jest w pracach polskich naukowców. Warto tu przytoczyć m.in. książkę A.K. Koźmińskiego pt. „Zarządzanie w warunkach niepewności”, czy pracę K. Obłoja pt. „Pasja i dyscyplina strategii”. W pracach tych można znaleźć odniesienia w jaki sposób przedsiębiorstwa powinny budować strategię w warunkach niepewności. Nie ma natomiast szerszych badań ukazujących jak przedsiębiorstwa radzą sobie z problemem uwzględniania ryzyka w procesie opracowywania strategii.

Referat został podzielony na trzy części. W pierwszej z nich przedstawiliśmy koncepcję badania i opisaliśmy jego zakres merytoryczny. Badanie ankietowe nie dotyczyło bowiem tylko wspomnianej wyżej kwestii integracji polityki zarządzania ryzykiem z ogólną strategią firmy. W badaniu ankietowym poruszone zostały także zagadnienia związane z postrzeganiem ryzyka i uwzględnianiem ryzyka w systemach motywacyjnych. W drugiej

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy pt. „Strategie przedsiębiorstw z sektora MSP wobec wyzwań związanych z kryzysem gospodarczym”.

części referatu przedstawiliśmy wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych na grupie 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Istotne wydawało się również odniesienie uzyskanych w naszym badaniu wyników do innych prac i badań, co stanowi treść ostatniego punktu referatu.

Koncepcja badania ankietowego

Celem badania było zbadanie wzajemnych relacji między opracowaniem i realizacją strategii przedsiębiorstwa a zarządzaniem ryzykiem. Cel ten był wynikiem refleksji dwóch poprzednio opublikowanych artykułów w których poszukiwaliśmy teoretycznych uzasadnień dla racjonalnych ujęć problematyki ryzyka w zarządzaniu strategicznym firm¹. Zrealizowane przez nas badanie nawiązuje do koncepcji uwzględniania problematyki niepewności i ryzyka na etapie planowania strategicznego zaproponowanej przez Courtneya, Kirklanda i Viguerie². Przypomnijmy, że ich podejście sprowadzało się w pierwszym rzędzie do identyfikacji czterech poziomów niepewności otoczenia zewnętrznego i w zależności od ustalonej skali niepewności realizacji zróżnicowanych faz budowania strategii.

Ankieta składała się z 15 pytań obejmujących trzy obszary zagadnień. Pierwszy obszar dotyczył oceny postrzegania przyszłego ryzyka jako czynnika, który motywuje zarządy przedsiębiorstw do jego uwzględnienia w pracach analitycznych nad opracowaniem i implementacją strategii przedsiębiorstwa. W tym obszarze staraliśmy się także pozyskać najważniejsze informacje o strategii przedsiębiorstwa. Ten obszar tematyczny zawarty był w 6-ciu pytaniach ankietowych. Drugim obszarem badania były zagadnienia integracji strategii przedsiębiorstwa z ryzykiem (czy menedżerowie respektują ryzyko i w jakiej fazie prac nad strategią, jakich metod do tego używają, czy dostrzegają korzyści uwzględnienia ryzyka w wdrażanej strategii lub przyczyny marginalizacji ryzyka w działaniach strategicznych). Te kwestie starano się ująć w 5-ciu pytaniach ankietowych. Trzecim obszarem problemowym, który zawierała ankieta były zagadnienia oceny podejmowanych działań motywujących do realizacji strategii poprzez wykorzystanie zarządzania ryzykiem. Kwestie poruszane w tych pytaniach miały też charakter kontrolny i były sformułowane w 4 pytaniach ankietowych.

Ankiety przesłaliśmy do 450 przedsiębiorstw z listy 500 Polityki, czyli największych przedsiębiorstw w Polsce pod względem przychodów. Kwestionariusz przesłaliśmy również do wybranych firm z tzw. przedsiönka listy 500, czyli firm o przychodach ze sprzedaży

¹ S. Kasiewicz, B. Lepczyński: *The new imperatives in risk management in post-crisis strategies of Polish firms*, Proceedings of the 12th International Scientific Conference, Finance and Risk, Velky Meder, 29-30 November 2010 s. 249–257, University of Economics in Bratislava; S. Kasiewicz, B. Lepczyński: *Monitorowanie ryzyka jako narzędzie zarządzania strategicznego*, [w:] *Czas na pieniądz. Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki*, red. D. Zarzecki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 38, Szczecin 2011, s. 681–694.

² H.G. Courtney, J. Kirkland, S.P. Viguerie: *Strategy under uncertainty*, „Harvard Business Review” November- December 1997.

powyżej 200 mln zł. Badanie przeprowadziliśmy w okresie od lipca do końca września 2011 roku.

Ostatecznie uzyskaliśmy wypełnione kwestionariusze od 60 podmiotów, co stanowi ok. 13% wszystkich wysłanych ankiet. Z przeprowadzonych w trakcie realizacji badania rozmów z respondentami wynika, że część największych przedsiębiorstw pod względem przychodów nie ma wdrożonych sformalizowanych systemów zarządzania ryzykiem (ERM). Gdyby zatem wziąć pod uwagę tylko firmy posiadające sformalizowane systemy zarządzania ryzykiem to odsetek firm, od których uzyskaliśmy odpowiedzi byłby znacznie wyższy. Pomimo zatem ogólnego relatywnie niskiego odsetka uzyskanych odpowiedzi można przyjąć, że przeprowadzone przez nas badania mogą stanowić materiał pozwalający na formułowanie dość ostrożnych ocen i wniosków względem dużych i średnich krajowych firm.

Wśród przedsiębiorstw, od których otrzymaliśmy odpowiedzi, znalazły się firmy z branży paliwowej i surowcowej, chemicznej, budowlanej, motoryzacyjnej oraz telekomunikacyjnej. Przychody ze sprzedaży firm, które odesłały do nas kwestionariusz zawierały się w przedziale od 300 mln zł do ponad 60 mld zł.

Prezentacja wyników badania

Ważnym wynikiem przeprowadzonego badania jest to, że ankietowani wskazują, że w najbliższym okresie (2–3 lat) ich przedsiębiorstwa będą funkcjonować w warunkach wysokiego lub bardzo wysokiego ryzyka i niepewności. Tego zdania jest ponad 72% respondentów. W ramach tej grupy przedsiębiorstw ponad 9% postrzega poziom niepewności najwyższy, czyli te firmy zmuszone będą działać w warunkach skrajnej niepewności umownie określanej jako „czarna dziura” (menedżerowie nie są w stanie przewidzieć, co ich czeka w najbliższym prognozowanym okresie). Niecałe 15% przedsiębiorstw przewiduje, że ryzyko towarzyszące ich działalności biznesowej będzie relatywnie niewielkie na poziomie nie przekraczającym 10% w stosunku do aktualnego okresu ich funkcjonowania. Jest to rezultat, którego oczekiwaliśmy, ale dopiero przeprowadzone badanie ankietowe potwierdziło nasze przypuszczenie. Ze względu na cechy badanej próby można sformułować hipotezę, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw styka się w swej działalności ze znacznie wyższym ryzykiem i niepewnością niż ankietowane przedsiębiorstwa. Dotyczy to zwłaszcza tej grupy przedsiębiorstw, które dostarczają swoje produkty do dużych odbiorców produkcyjnych i usługowych

Pojawiało się dużo publikowanych książek, artykułów, badań, że jedną z istotnych przyczyn kryzysu finansowego sub-prime było niewłaściwie zarządzanie w obszarze ryzyka. Stąd zrodziło się naturalne pytanie na ile lekcja kryzysowa przyczyniła się do zmiany postaw krajowych menedżerów do znanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania ryzykiem. Z naszego badania wynika, że w 78% badanych firm w mniejszym lub większym stopniu jest zdania, że kryzys wpłynął na przewartościowanie w odniesieniu do procesu

zarządzania ryzykiem. 40% firm uznaje istotną zmianę postaw do zarządzania ryzykiem. Natomiast 22% ankietowanych firm prawdopodobnie nie zostało dotknięte bezpośrednio skutkami aktualnego kryzysu finansowego i dlatego uznali za uzasadnione utrzymać funkcjonujący system zarządzania ryzykiem. Wśród tej grupy badanych firm, menedżerowie potwierdzają swoje stanowisko tym, że radzą sobie z ryzykiem skutecznie (75%). Wymownym, ale niepokojącym wynikiem jest to, że tylko mniej niż 9% badanych menedżerów krajowych przedsiębiorstw uznaje kompetencję w zarządzaniu ryzykiem jako umiejętność strategiczną pozwalającą uzyskać przewagę konkurencyjną w dłuższym okresie.

Interesowało nas również, które rodzaje ryzyka będą stanowiły przedmiot szczególnego zainteresowania menedżerów ze względu przewidywany wzrost ich znaczenia w rozwoju firmy (większe lub zdecydowanie większe znaczenie). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi ukształtowała się następująca hierarchia ryzyka:

- spadku popytu (46,4%),
- walutowe (42,9%),
- płynności (39,3%),
- regulacyjno/prawne (39,3%),
- kredytowe (37,5%),
- stopy procentowej (26,8%),
- reputacji (18,2%),
- przerw w działalności (10,7%).

Spośród przedstawionych ryzyk szczególnie niepokojące są oczekiwania dotyczące rosnącego zagrożenia wynikającego ze spadku popytu. Zmienność popytu jest bowiem istotnym czynnikiem wpływającym na ryzyko działalności gospodarczej. Ten rodzaj ryzyka jest szczególnie niebezpieczny dla przedsiębiorstw, które w strukturze kosztów mają duży udział kosztów stałych.

W pytaniu dotyczącym wskazania zagrożeń mających największy wpływ na powodzenie realizacji strategii firmy, przedsiębiorstwa podkreśliły rolę ryzyk regulacyjnych i prawnych. Oznacza to konieczność rozwoju w przedsiębiorstwach nowych kompetencji, a przede wszystkim wzorem banków wzmocnienia funkcji compliance, czyli zarządzania ryzykiem braku zgodności z obowiązującymi unormowaniami prawnymi.

Dla niniejszego badania podstawowe znaczenie ma fakt, czy badane przedsiębiorstwo posiada opracowaną strategię w formie profesjonalnego dokumentu określającego wszelkie istotne cele, programy, projekcje, zadania opisane w wymiarze czasowym, organizacyjnym i finansowym. Wyniki badania wskazują, że strategię spełniające te kryteria posiada ok. 71% badanych firm, z tego większość, bo ponad 50% o horyzoncie czasowym od 3 do 5 lat, strategię określającą przyszłe działania powyżej 5 lat – ponad 26%. Ponad 18% analizowanych przedsiębiorstw nie posiada strategii profesjonalnej bądź jest w trakcie jej przygotowania. Zatem z badania wynika, że nie znalazło się w próbie ani jedno przedsiębiorstwo, które nie posiadało strategii lub nie zamierzało jej opracowywać. Jest to w naszym przekonaniu godny podkreślenia rezultat, świadczący o dokonaniu przełomowego jakościowego skoku

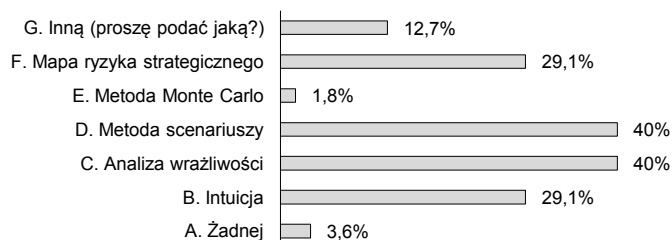
w procesie zarządzania krajowymi firmami w warunkach wysokiej turbulencji i niepewności.



Rysunek 1. Wpływ kryzysu finansowego z okresu 2007–2008 na proces zarządzania ryzykiem w krajowych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Jeśli powszechnie udokumentowane jest zjawisko, że menedżerowie dostrzegają wzrost roli zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, to powstaje pytanie, jakie narzędzia wykorzystują dla oceny wpływu ryzyka na opracowanie ostatniej (aktualnej) strategii przedsiębiorstwa. Rezultaty pokazuje rysunek 2.



Rysunek 2. Rodzaj narzędzi oceny wpływu ryzyka na budowanie strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Uzyskane rezultaty wskazują na pragmatyczne podejście menedżerów do budowania strategii w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności, gdyż 40% przedsiębiorstw ogranicza się do stosowania takich prostych narzędzi jak: metoda scenariuszy i analiza wrażliwości. Szczegółowa analiza wypełnionych ankiet pokazuje też, że grono firm stosuje te dwa narzędzia jednocześnie, co ma swoje uzasadnienie merytoryczne. Mniejszy stopień stosowania odnosi się do takich narzędzi, jak: mapa ryzyka strategicznego (1/3 ankietowanych firm), nie mówiąc już o metodzie Monte Carlo. Sprawą dość dyskusyjną jest stosowanie

przez prawie 30% metody intuicyjnej, która opiera się prawdopodobnie na doświadczeniu menedżerów, wykorzystaniu metody analogii lub wynika z analizy dostępnych raportów o branżowych ocenach ryzyka. Gdyby menedżerowie opierali się tylko na doświadczeniu i metodzie analogii, to takie formy metody intuicyjnej mogą okazać się wysoce zawodne, zwłaszcza na rynkach w których dokonują się przełomowe zmiany strukturalne³. Podstawową przyczyną słabości tych metod jest to, że w aktualnych warunkach gospodarowania, doświadczenie staje się coraz mniej przydatne w prognozowaniu ryzyka.

Z punktu widzenia skuteczności procesu decyzyjnego, ważną kwestią jest w jakim etapie zarządzania strategicznego problematyka ryzyka staje się determinantą decyzyjną. Połowa respondentów uznała, że analiza ryzyka stanowi przesłankę do modyfikacji strategii przedsiębiorstwa, a powyżej 28% przyznało, iż uwzględnia ryzyko tylko w początkowej fazie tworzenia strategii. Taki rezultat wynika z tego, że ryzyko odnosi się bezpośrednio do pomiaru stopnia realizacji celów strategicznych, bądź do konkretnych rodzajów ryzyka strategicznego (np. spadku popytu). Wagę problematyki ryzyka w zarządzaniu strategicznym podkreśla fakt, że tylko ok. 10% ankietowanych stwierdza, że ryzyko nie jest istotnym problemem w procesie tworzenia strategii. Naszym zdaniem warto zaakcentować minimalny próg dojrzałości zarządzania przez naszych menedżerów, bo ani w jednej wypełnionej ankiecie nie znalazła się odpowiedź, że nie uwzględnia się ryzyka w procesie budowania strategii przedsiębiorstwa.

Na widoczny postęp w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwach wskazują wyniki naszego badania ankietowego dotyczącego rodzaju podejścia do zarządzania ryzykiem dominującego w badanych firmach czy jest to ujęcie tradycyjne, czy też uznawane jako nowoczesne. Okazuje się, że 1/3 firm preferuje tradycyjne podejście do zarządzania ryzykiem, które wyraża się w tym, że menedżerowie zarządzają ryzykiem fragmentarycznie, traktują ryzyko tylko jako zagrożenie lub reagują w momencie, gdy istotnie wpływa na wyniki działalności przedsiębiorstwa. Zatem zdecydowana większość firm, bo aż 2/3 preferuje holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem, przyjmuje neutralną definicję ryzyka lub uznaje zarządzanie ryzykiem jako strategiczną umiejętność (elementy, które można uznać jako symptomy nowoczesnego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie).

Skuteczność i efektywność zarządzania ryzykiem w dużym stopniu zależy od tego jakich korzyści oczekują menedżerowie z ich zaangażowania w ten obszar działań. Za trzy najważniejsze korzyści wynikające z zarządzania ryzykiem menedżerowie uznali: zwiększenie odporności firmy na nieprzewidziane zakłócenia i zagrożenia (88,4%), lepsze planowanie i kontrolowanie przepływów pieniężnych (72,3%), zwiększenie szans realizacji strategii przedsiębiorstwa (67,9%). W mniejszym stopniu dostrzegane są związki zarządzania ryzykiem z budowaniem relacji z inwestorami (10,7%), czy możliwością obniżenia

³ Zagadnienie wykorzystania metody analogii kompleksowo porusza się w pracy: J. Surma: *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa 2010.

wysokości kosztu pozyskanego kapitału (12,5%). Naszym zdaniem te ostatnie wymienione korzyści są niezwykle ważne w warunkach przedłużającego się kryzysu finansowego.

Z badania ankietowego wynikają też bariery związane z włączeniem problematyki ryzyka do zarządzania strategicznego. Według opinii ankietowanych do trzech najważniejszych przeszkód należą: brak wiarygodnych informacji, brak przekonania czy takie działania okażą się skuteczne oraz brak odpowiednich specjalistów. Dwie ostatnie bariery są ważnym sygnałami dla środowiska naukowego i firm konsultingowych, aby podjęli większym niż dotychczas stopniu zaangażowanie w redukcję tych barier poprzez swoją aktywność badawczą i doradczą.

Mało spenetrowanym obszarem badań jest funkcjonowanie systemów motywacyjnych w obszarze zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach spoza sektora finansowego⁴. Dużym zaskoczeniem było to, że aż 84% firm stosuje takie systemy i, co ważniejsze, większa jest liczba firm, które stymulują działania ukierunkowane na wzrost wartości lub rozwój, niż liczba firm, które koncentrują się na ograniczaniu zagrożeń (różnica sięga 9 pkt procentowych). Okazuje się, że firmy które nie stosują żadnych bodźców w zarządzaniu ryzykiem jest ok. 16%. Poglębując to zagadnienie zapytaliśmy, jakie formy systemy motywacyjnego dominują w tych firmach. Z analiz wyników liczbowych ankiet wynika, że prawie w 70% z ankietowanych firm powszechnie stosuje się nagrody pieniężne i różnego rodzaju bonusy. Natomiast marginalnie stosuje się formę motywowania menedżerów poprzez awans zawodowy lub niematerialne wyróżnienia.

Wyniki ankiety na tle rezultatów innych badań

Nie napotkaliśmy zbyt wielu wyników badań empirycznych na temat wpływu ryzyka na proces tworzenia strategii korporacyjnej. Do tych nielicznych badań zaliczyć można badanie przeprowadzone przez firmę Marsch, którym objęto ponad 250 najbardziej dynamicznie rozwijających się firm⁵. Analizowano tam 28 czynników ryzyka, pogrupowanych na cztery grupy: strategiczne, operacyjne, finansowe i losowe. Z badania wynika, że koncentracja na ryzykach strategicznych, które mogą silnie zagrażać działalności przedsiębiorstw jest dokonywana „bez należytej uwagi i zaangażowania”⁶. Ankietowane przedsiębiorstwa uznały czynniki zaliczane do ryzyka strategicznego jako nieistotne, czyli zwróciło na nie uwagę mniej niż 10% badanych firm.

Wśród badań, które pośrednio nawiązują do problematyki poruszanej w naszym artykule, na uwagę zasługuje systematyczne badanie przeprowadzone także przez firmę Marsh. Ich ostatni raport „Excellence in Risk Management VI. Strategic Risk Management

⁴ S. Kasiewicz: *Motywacje w systemie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*. Finanse Przedsiębiorstw, red. S. Wrzosek, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 102–111.

⁵ M. Kwiecińska: *Polskim firmom brakuje systemowego zarządzania ryzykiem*, [w:] A.J. Sływotzky, J. Drzik, *Ryzyko strategiczne*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2005.

⁶ *Ibidem*, s. 111.

in Practice” wskazuje, że rośnie zainteresowanie koncepcją zarządzania ryzykiem strategicznym⁷. Chęć szerszego wykorzystania koncepcji zarządzania ryzykiem strategicznym wyraża 1/3 ankietowanych firm. Zbliżone są też prezentowane w raporcie wyniki odnośnie barier związanych z zarządzaniem ryzykiem strategicznym. Do trzech najważniejszych barier zalicza się: trudności w konstrukcji wskaźników wzrostu wartości i stopy zwrotu z inwestycji, złożoność i/lub kosztowność procesu zarządzania ryzykiem oraz nieadekwatne zasoby personalne dedykowane do zarządzania ryzykiem strategicznym. Jeśli chodzi o stosowane metody analizy ryzyka strategicznego, to raport wskazuje na podobieństw podejść krajowych i światowych firm, bowiem do najczęściej stosowanych metod wymienia się: metodę ekspertów, śledzenie opracowanych w firmie wskaźników, opieranie się na wynikach branżowych raportów ryzyka oraz mapy ryzyka/drzewa decyzyjne.

Podsumowanie

Najważniejszym uzyskanym wynikiem tego badania jest to, że krajowe firmy znajdują się w obszarze wysokiego lub bardzo wysokiego ryzyka i niepewności (ponad 70% badanych przedsiębiorstw). Stąd rodzi się kluczowy wniosek, że podejście do budowy skutecznych i efektywnych strategii należałoby radykalnie zmienić w stosunku do obecnej praktyki uprawianej w firmach. Naszym zdaniem wymaga to m.in. innego usytuowania problematyki ryzyka, a w szczególności zwiększenia roli zarządzania ryzykiem strategicznym.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kryzys można uznać za istotny czynnik przewartościowania myślenia o ryzyku w polskich przedsiębiorstwach. Prawie 40% badanych firm wskazało, że w ich przedsiębiorstwach wzrosło istotnie znaczenie zarządzania ryzykiem, a co dziesiąta firma uznała, że problematyka ryzyka stała się dla nich wyzwaniem strategicznym.

Pozytywne zmiany dokonują się w podejściu do ryzyka w polskich przedsiębiorstwach. Z naszych badań wynika bowiem, że przedsiębiorstwa odchodzą od fragmentarycznego zarządzania ryzykiem i coraz częściej preferują holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem, przyjmują neutralną definicję ryzyka i uznają zarządzanie ryzykiem jako strategiczną umiejętność.

Zrealizowane badanie pozwoliło również wyspecyfikować główne bariery związane z włączeniem problematyki ryzyka do zarządzania strategicznego, a wśród nich wyróżnić trzy: brak wiarygodnych informacji, brak przekonania czy takie działania okażą się skuteczne oraz brak odpowiednich specjalistów.

⁷ *Excellence in Risk Management VI*, „Strategic Risk Management in Practice”, Marsh Inc. 2009, s. 8, 9 i 16.

Literatura

- Courtney H.G., Kirkland J., Vignerie S.P.: *Strategy under uncertainty*, „Harvard Business Review” November–December 1997.
- Excellence in Risk Management VI*, „Strategic Risk Management in Practice”, Marsh Inc. 2009.
- Kasiewicz S., Lepczyński B.: *The new imperatives in risk management in post-crisis strategies of Polish firms*, „Proceedings of the 12th International Scientific Conference, Finance and Risk”, Velky Meder, 29–30 November 2010, University of Economics in Bratislava.
- Kasiewicz S., Lepczyński B.: *Monitorowanie ryzyka jako narzędzie zarządzania strategicznego*, [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki*, red. D. Zarzecki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 38, Szczecin 2011.
- Kasiewicz S.: *Motywacje w systemie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Finanse Przedsiębiorstw*, red. S. Wrzosek, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kwiecińska M.: *Polskim firmom brakuje systemowego zarządzania ryzykiem*, [w:] A.J. Slywotzky, J. Drzik, *Ryzyko strategiczne*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2005.
- Obłój K.: *Pasja i dyscyplina strategii: jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

prof. dr hab. S. Kasiewicz
Szkoła Główna Handlowa

dr Błażej Lepczyński
Uniwersytet Gdański
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

Streszczenie

Artykuł przedstawia wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw nt. wpływu ryzyka na proces tworzenia strategii korporacyjnej. Głównym celem badań była ocena wzajemnych relacji między opracowaniem i realizacją strategii przedsiębiorstwa a zarządzaniem ryzykiem. Wyniki badania przedstawione zostały w trzech podstawowych obszarach problemowych. Pierwszy obszar dotyczył oceny postrzegania przyszłego ryzyka jako czynnika, który motywuje zarządy przedsiębiorstw do jego uwzględnienia w pracach analitycznych nad opracowaniem i implementacją strategii przedsiębiorstwa. Drugim obszarem badania były zagadnienia integracji strategii przedsiębiorstwa z ryzykiem. Ostatnim obszarem, który zawierała ankietę były zagadnienia oceny podejmowanych działań motywujących do realizacji strategii poprzez wykorzystanie zarządzania ryzykiem.

ROLE OF RISK IN BUILDING A COMPETITIVE ENTERPRISE STRATEGY – PRESENTATION OF SURVEY RESULTS

Summary

This paper presents relationship between risk and corporate strategy. The primary aim of this paper is to assess how companies account for risks in the strategy building process. The results are presented in three main problem areas. The first area concerns the perception of future risk assessment as a factor which motivates boards of companies to include risks in analytical work on the development and implementation of corporate strategies. Another area of research are the issues of integration of risk and corporate strategy. The last area in the survey is the assessment of actions that motivate the implementation of strategies through the use of risk management.

The main conclusion from our study is that Polish companies are in the area of high or very high risk and uncertainty. The approach to building effective and efficient strategies need to be radically changed in relation to practices adopted currently in companies. In our opinion, it requires a different location of risk issues, in particular, increasing the role of strategic risk management. The study shows that the current crisis can be an important factor for re-evaluation of thinking about risk in Polish enterprises. Almost 40% of companies surveyed indicated that their companies significantly increased the importance of risk management, and every tenth company acknowledged that the issue of risk became a strategic challenge for them.