

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 978-83-7695-565-0**

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](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Sz wajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Paweł Cabała**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: cabalap@uek.krakow.pl

---

## STRATEGIE ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH ZAGROŻEŃ SEKTOROWYCH

---

## ENTERPRISE SECURITY MANAGEMENT STRATEGIES IN CONDITIONS OF SECTORAL THREATS

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.03

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zagadnienie identyfikacji i analizy zagrożeń sektorowych z punktu widzenia zarządzania bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa. Na początku zdefiniowano pojęcie zarządzania bezpieczeństwem, a następnie pojęcie zagrożeń, w tym zagrożeń sektorowych. W artykule szczegółowo opisano zagrożenia sektorowe związane z konkurencją, kooperacją oraz dotyczące klientów. Opisy te zostały przygotowane na podstawie analizy czynników ryzyka 319 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W prezentacji strategii zarządzania bezpieczeństwem przyjęto założenie, że strategie przeciwdziałania zagrożeniom sektorowym powinny być zintegrowane ze strategią całego przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie bezpieczeństwem, typologia zagrożeń, zagrożenia sektorowe, czynniki ryzyka, strategie zarządzania.

**Summary:** This paper presents the problem of identification and analysis of sectoral threats from the point of view of strategic enterprise security management. At the beginning we defined the notion of security management, then the notion of threats, including sectoral threats. The article describes in detail the threats related to competition, cooperation, and customers. These descriptions are based on the analysis of the risk factors of 319 companies listed on the Stock Exchange in Warsaw. In the presentation of security management strategy we assume that the strategies of counteracting sectoral threats should be integrated with the strategy of the entire enterprise.

**Keywords:** security management, typology of threats, sectoral threats, risk factors, management strategies.

## 1. Wstęp

Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa wymaga podejmowania skoordynowanych działań wobec istniejących i potencjalnych zagrożeń. W teorii zarządzania strategicznego przyjmuje się zgodnie, że źródłem zagrożeń jest otoczenie organizacji. Zagrożeniami mogą być zdarzenia (trendy) o charakterze zarówno makrosystemowym (polityka gospodarcza, regulacje prawne, zmiany demograficzne itd.), jak i sektorowym. Zagrożenia sektorowe są pochodną decyzji podejmowanych przez konkurentów, kooperantów oraz klientów. Siła ich oddziaływania zależy od potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest charakterystyka czynników wpływających na efektywność formułowania strategii przeciwdziałania zagrożeniom sektorowym. Problem badawczy sprowadzono do pytania: jakie znaczenie mają zagrożenia sektorowe dla formułowania strategii zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa? Odpowiedź na to pytanie wiąże się z postawioną w artykule hipotezą, która sprowadza się do stwierdzenia, że strategia zarządzania bezpieczeństwem powinna być formułowana na podstawie identyfikacji zagrożeń sektorowych, które bezpośrednio wpływają na efektywność przedsiębiorstwa oraz że powinna być ona ściśle powiązana z przyjętą strategią całego przedsiębiorstwa.

## 2. Zarządzanie bezpieczeństwem

W literaturze przedmiotu bezpieczeństwo jest definiowane najczęściej jako stan systemu (cecha, własność). Stan systemu jest dalej odnoszony do sytuacji pożądanych (przetrwanie, rozwój, pewność) lub niepożądanych (zagrożenia, straty, ryzyko). Bezpieczeństwo w odniesieniu do sytuacji pożądanych wskazuje potrzebę utrzymywania (ochrony) określonego stanu rzeczy. W odniesieniu do sytuacji niepożądanych bezpieczeństwo wskazuje z kolei na te własności systemu, które wiążą się z ograniczaniem negatywnego wpływu określonych zdarzeń. Poziom bezpieczeństwa systemu jest zatem określony przez jego zdolność do zapewniania czegoś (sytuacje pożądane) lub zdolność przeciwdziałania czemuś (sytuacje niepożądane).

Bezpieczeństwo jako zapewnianie czegoś to zdolność systemu do sprawnego funkcjonowania. Bezpieczeństwo jako przeciwdziałanie czemuś to zdolność systemu do ograniczania skutków występowania zdarzeń negatywnie wpływających na system. Te dwie wykładnie bezpieczeństwa są w istocie powiązane przyczynowo. Zapewniamy coś (skutek) poprzez przeciwdziałanie czemuś (przyczyna).

Zarządzanie bezpieczeństwem jest procesem zapobiegania (konserwowania, zabezpieczania, przenoszenia czy unikania), reagowania (utrudniania, udaremniania, odparowywania czy blokowania), a także korygowania (naprawiania, eliminowania, przywracania czy odnawiania). Zapobieganie, reagowanie oraz korygowanie łącznie określamy mianem przeciwdziałania. Przeciwdziałanie zdarzeniom zakłócającym polega na kształtowaniu takich własności systemu, jak odporność,



niezawodność, zdolność czy potencjał, które determinują ciągłość i sprawność jego funkcjonowania.

Zdarzenia zakłócające ogólnie dzielimy na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne zdarzenia zakłócające to błędy spowodowane podejmowaniem działań niepożądanych lub błędy spowodowane niepodejmowaniem działań pożądanых. Zewnętrzne zdarzenia zakłócające to z kolei zagrożenia, które oznaczają przeszkody wywołane przez inne podmioty (np. konkurentów, kooperantów, klientów) lub przeszkody wywołane siłami natury (np. powódzie, huragany, trzęsienia ziemi).

Warunkiem skutecznego przeciwdziałania jest ciągła identyfikacja i analiza zagrożeń sektorowych, które bezpośrednio wpływają na organizację i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ocena zagrożeń stanowi zatem jedną z podstawowych funkcji zarządzania bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa.

### 3. Pojęcie i cechy zagrożeń

Zagrożenie to specyficzny czynnik, który w określonych okolicznościach może być przyczyną uszkodzenia elementu systemu [Lewandowski 2000, s. 65], lub zdarzenie o niskim stopniu prawdopodobieństwa, niosące ze sobą znaczne negatywne konsekwencje [Damodaran 2009, s. 30] czy też zdarzenie wywierające negatywny wpływ na funkcjonowanie danego systemu lub powodujące niekorzystne zmiany w jego otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym [Ficoń 2007, s. 76].

W zarządzaniu strategicznym zagrożenia są rozumiane zazwyczaj jako czynniki zewnętrzne, mające negatywny wpływ na rozpatrywany system. Są to czynniki, które aktualnie zaburzają lub w przyszłości mogą zaburzać sprawność funkcjonowania systemu, prowadząc do okresowej dezintegracji, a w skrajnych wypadkach do całkowitego rozpadu systemu.

Przedmiotem analizy zagrożeń w zarządzaniu strategicznym są najczęściej zjawiska złożone, posiadające niejasną, zmieniającą się w czasie strukturę. Zjawiska te są odnoszone zarówno do zdarzeń i trendów społecznych, jak i do procesów naturalnych. Zagroženiami mogą być: pojedyncze zdarzenia, seria następujących po sobie zdarzeń, a także kompleks niejednorodnych i niejednoznacznych zdarzeń.

Zagrożenia mogą być badane z różnych punktów widzenia. W tabeli 1 podano siedem cech zagrożeń. Cechy te stanowią podstawę budowy bardziej rozwiniętych klasyfikacji. W podanej klasyfikacji zastosowano najprostszy podział dychotomiczny.

Najczęściej wymieniane są dwie cechy zagrożeń, tj. skutki (oddziaływanie na system) oraz możliwość (prawdopodobieństwo wystąpienia). Nie ulega wątpliwości, że te dwie cechy mają podstawowe znaczenie w zarządzaniu bezpieczeństwem. Są one jednak powiązane z innymi cechami, które także warto identyfikować. Nie można wiarygodnie opisać potencjalnych skutków zagrożeń bez znajomości takich cech, jak: moment zajścia (czas), okres trwania czy przebieg zagrożenia. Z kolei prawdopodobieństwo (możliwość) wystąpienia da się powiązać z przyczynami oraz określonością zagrożeń.

**Tabela 1.** Cechy i rodzaje zagrożeń

Cechy zagrożenia	Rodzaje
1. Skutki (oddziaływanie na system)	zagrożenia destabilizujące zagrożenia unicestwiające
2. Możliwość (prawdopodobieństwo wystąpienia)	zagrożenia możliwe zagrożenia nieuchronne
3. Czas (moment zaistnienia)	zagrożenia aktualne zagrożenia potencjalne
4. Trwanie (okres trwania)	zagrożenia krótkotrwałe zagrożenia długotrwałe
5. Przebieg (sposób rozwoju)	zagrożenia stałe zagrożenia zmienne
6. Źródło (przyczyna wystąpienia)	zagrożenia zawinione zagrożenia niezawinione
7. Określoność (jednoznaczność opisu)	zagrożenia wyraźne zagrożenia nieokreślone

Źródło: opracowanie własne.

Trudność identyfikacji oddziaływania (skutków) zagrożeń polega na tym, że siła ich wpływu jest uzależniona od zdolności (odporności) przedsiębiorstwa na oddziaływania zewnętrzne. W procesie identyfikacji zagrożeń zakładamy z góry określony poziom wrażliwości przedsiębiorstwa na zagrożenia, który stanowi kryterium kwalifikujące dane zjawisko jako zagrożenie.

Z powyższego względu kwalifikowanie czynników otoczenia do grupy zagrożeń ma charakter arbitralny<sup>1</sup>. W ocenie zagrożeń rozstrzygająca jest bowiem ocena zdolności przedsiębiorstwa do wczesnego rozpoznawania zmian w otoczeniu i reagowania na nie. Zdarzenia i trendy rynkowe rozpoznane z wyprzedzeniem mogą bowiem stwarzać szansę, gdy przedsiębiorstwo zdoła w porę przekonfigurować swoje zasoby i procesy. Zakres skutecznych reakcji zawęża się w miarę nasilania się zagrożeń. Myśl ta jest przesłanką rozwijania koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem w czasie rzeczywistym [McGee 2010].

#### 4. Struktura zagrożeń sektorowych

Zagrożenia wynikają z procesów zachodzących w makrootoczeniu oraz ze zmian zachodzących w sektorze, do którego należy przedsiębiorstwo. Otoczenie sektorowe jest rozpatrywane w znaczeniu przedmiotowym bądź podmiotowym. W znaczeniu przedmiotowym odnosi się ono do funkcji produktów o podobnym zastosowaniu, w tym technologii ich wytwarzania i sprzedaży. W znaczeniu podmiotowym

<sup>1</sup> Badania empiryczne pokazują, że niektóre zdarzenia rynkowe są traktowane przez menedżerów jednocześnie jako szansa i zagrożenie [McKenzie 2000].

otoczenie sektorowe jest odnoszone do pozycji i strategii działania konkurentów, kooperantów oraz klientów. Otoczenie to jest źródłem zagrożeń sektorowych.

Poniżej przedstawiono listę zagrożeń sektorowych, która została opracowana na podstawie analizy czynników ryzyka 319 spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Podane nazwy zagrożeń to określenia używane w prospektach emisyjnych spółek, które były publikowane do 2011 roku<sup>2</sup>. Zagrożenia podzielono na trzy grupy, które odpowiadają podmiotowemu ujęciu otoczenia sektorowego, tj. zagrożenia związane z konkurencją, zagrożenia związane z kooperacją oraz zagrożenia związane z klientami. Ze względu na pojawiające się powtórzenia nazw oraz stosowanie określeń bliskoznacznych listę zagrożeń zredukowano ostatecznie do podanych niżej określeń.

**Zagrożenia związane z konkurencją:** zmiany wielkości i struktury rynku, monopolizacja rynku, konsolidacja rynku, koncentracja kapitałowa firm konkurencyjnych w sektorze, rozproszenie firm w sektorze, koniunktura w sektorze, załamanie rynku, rosnący stopień nasycenia rynku, ograniczona chłonność rynku, wzrost atrakcyjności niszy rynkowej, szybki rozwój substytutów, popularyzacja rozwiązań alternatywnych, wprowadzenie nowych produktów na rynek, wzrost konkurencji, rozwój firm konkurencyjnych, zmiana polityki firm konkurencyjnych, osłabienie przewagi wobec konkurencji, pojawienie się nowych podmiotów na rynku, nasilenie działań zagranicznych konkurentów, zagrożenie konkurencyjne ze strony tanich wyrobów z Dalekiego Wschodu, zamawianie przez firmy spoza Chin produktów w chińskich fabrykach lub zlecenie im produkcji, nielegalne rozpowszechnianie produktów, trudności wejścia na inne rynki, wzrost globalizacji na rynku największych odbiorców, wzrost udziału produktów bardziej przetworzonych, presja na zapewnienie coraz bardziej atrakcyjnej oferty dla odbiorców, uzależnienie od rozwoju nowych kanałów dystrybucji, rozwój sieci sprzedaży (np. *on-line*), dywersyfikacja kanałów sprzedaży przez konkurentów, rosnące wykorzystanie alternatywnych kanałów dystrybucji, rozwój nowych usług wsparcia sprzedaży, przejęcia kooperantów przez firmy zagraniczne, obniżanie marż, obniżanie cen przez podmioty chcące agresywnie zwiększać swój udział w rynku, zaniżanie cen przetargowych, brak precyzyjnych danych statystycznych na temat rynku.

**Zagrożenia związane z kooperacją:** transakcje z podmiotami powiązаныmi, uzależnienie od głównych dostawców, uzależnienie od podmiotów zewnętrznych świadczących usługi (np. logistyczne), outsourcing usług, wysoki udział jednego dostawcy w zakupach, uzależnienie się od obcego majątku trwałego, zmiany warunków udzielania licencji, malejący potencjał wykonawczy kooperantów, bankructwo lub wypowiedzenie umowy podwykonawcy, problemy z ciągłością dostaw surowców, niedobór surowca, nieterminowa realizacja umów, brak rzetelności usług świadczonych przez podwykonawców, niewywiązywanie się kontrahentów z warunków współpracy, otrzymywanie surowców złej jakości, ograniczone źródła po-

---

<sup>2</sup> Szerszej badania te zaprezentowano w pracy [Cabała 2012].

zyskania strategicznych surowców, konieczność importowania surowca z odległych krajów, bardzo trudne znalezienie zamienników na niektóre komponenty wytwarzane przez pojedynczych producentów, zmiana polityki cenowej przez pośrednika, wzrost liczby podwykonawców, wzrost kosztów wytworzenia u dostawców, wzrost cen dostarczanych materiałów, wysoka fluktuacja cen, zmiana polityki dostawców, odpowiedzialność za podwykonawców, brak swobodnego wyboru dostawców, utrata podwykonawców, koszty związane ze zmianą wykonawcy, niedoszacowanie cen kontraktów, wzrost portfela przeterminowanych należności, opóźnienia w płatnościach, koordynacja dużej liczby podwykonawców, brak kompleksowych umów z dostawcami, brak pisemnych umów z dostawcami towarów i surowców, zawieranie umów ustnych, brak umów długoterminowych, specyfika umów długoterminowych, wypowiedzenie umów najmu, brak możliwości zawarcia korzystnych umów najmu, skracanie łańcucha dostaw, łączenie potencjału zakupowego, rozpoczęcie działalności konkurencyjnej przez podwykonawcę.

**Zagrożenia związane z klientami:** upodobania konsumentów, wzrost wymagań klientów, utrata zaufania odbiorców, utrata znaczącego klienta, informacje medialne o właściwościach produktów, zmiana struktury popytu, zmiany struktury grup odbiorców, opóźnienie lub zaniechanie spłaty należności przez odbiorców, niewypłacalność klientów, pogorszenie standardu obsługi klientów, nierzetelne wykonywanie obowiązków przez przedstawicieli handlowych, opóźnienia w realizacji zamówień, zmiana stawek cen sprzedaży oraz zasad ich ustalania, wybór lokalizacji nowych punktów sprzedaży, niewłaściwa lokalizacja sklepów, szeroka sieć zewnętrznych kanałów dystrybucji, koncentracja sprzedaży, uzależnienie od kluczowych odbiorców, koncentracja geograficzna obrotów, struktura terenowa sprzedaży, sezonowość sprzedaży, wahania w poziomie podaży, zmiana trendów na rynku, zdolności logistyczne, pogorszenie stosunków z dystrybutorami, utrata kluczowego dystrybutora na rynkach zagranicznych, podjęcie produkcji przez odbiorców, naruszenie przepisów dotyczących ochrony konsumentów.

**Tabela 2.** Rozkład liczby badanych czynników ryzyka w układzie branżowym

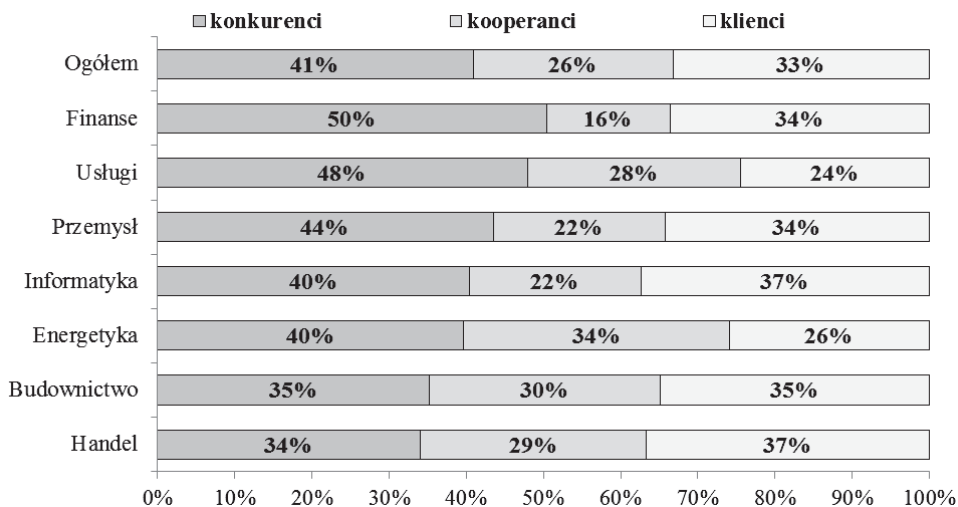
Branża	Źródła zagrożeń			Razem
	konkurenci	kooperanci	klienci	
Przemysł	164	84	129	377
Energetyka	23	20	15	58
Budownictwo	118	100	117	335
Handel	78	67	84	229
Finanse	60	19	40	119
Informatyka	40	22	37	99
Usługi	102	59	52	213
Ogółem	585	371	474	1430

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy 319 prospektów emisyjnych.

Powyższa lista zagrożeń powstała w wyniku selekcji wszystkich czynników ryzyka podawanych w prospektach emisyjnych. W 319 badanych spółkach zidentyfikowano łącznie 1430 czynników, które odnosiły się bezpośrednio do jednej z trzech kategorii zagrożeń. Rozkład wszystkich 1430 analizowanych określa w układzie branżowym podano w tab. 2.

Przedstawione w tab. 2 nazwy branż zostały wyróżnione na podstawie klasyfikacji sektorowej spółek notowanych na GPW. Dla zapewnienia większej przejrzystości zgromadzonych danych zastosowano następującą agregację: przemysł (chemiczny, drzewny, elektromaszynowy, farmaceutyczny, lekki, metalowy, motoryzacyjny, spożywczy, tworzyw sztucznych oraz przemysł – inne), energetyka (energetyka i przemysł paliwowy), budownictwo (budownictwo, deweloperzy, przemysł materiałów budowlanych), handel (handel hurtowy i detaliczny), finanse (banki, ubezpieczenia, rynek kapitałowy, finanse inne), informatyka (informatyka), usługi (hotele i restauracje, media, telekomunikacja, usługi inne).

Rozkład procentowy wszystkich zidentyfikowanych czynników ryzyka w przekroju branżowym pokazano na rys. 1. Wykres ten obrazuje wyłącznie ilościową strukturę czynników ryzyka. Podawane udziały procentowe nie odzwierciedlają zatem nasilenia zagrożeń. Liczba czynników nie jest bowiem równoznaczna z ich realnym wpływem, który zawsze odnosi się do działalności konkretnej spółki.



**Rys. 1.** Rozkład procentowy czynników ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tab. 2.

Największą liczbę zagrożeń odnotowano w otoczeniu konkurencyjnym, tj. 41% z wszystkich 1430 zidentyfikowanych czynników. Z klientami powiązanych było 33%, a z kooperacją 26% czynników ryzyka. Struktura liczby zagrożeń różni się

jednak w poszczególnych branżach. W spółkach prowadzących działalność finansową aż 50% wszystkich czynników otoczenia sektorowego to czynniki związane z konkurencją. Liczba zagrożeń otoczenia konkurencyjnego jest relatywnie mniejsza w budownictwie (35%) i handlu (34%). Spółki handlowe wskazywały najczęściej czynniki związane z klientami (37%). Warto także zwrócić uwagę na stosunkowo duży udział czynników ryzyka dotyczących kooperacji w branży energetycznej (34%). Pewnym zaskoczeniem jest, że firmy z szeroko rozumianej branży usługowej zgłaszały stosunkowo niewiele czynników ryzyka dotyczących klientów (24%).

## 5. Strategie zarządzania bezpieczeństwem

Zarządzanie bezpieczeństwem w odniesieniu do zagrożeń sektorowych powinno być ściśle zintegrowane z procesem formułowania, implementacji i kontroli strategii całego przedsiębiorstwa. Politykę zarządzania bezpieczeństwem można opisać według dowolnego układu strategii behawioralnych. Poniżej przedstawiono podział strategii zarządzania bezpieczeństwem, według którego wyróżniamy strategię stabilizacji, strategię wzrostu oraz strategię rozwoju. Podstawą tego podziału są następujące komponenty strategii: produkt, rynek, partnerzy oraz technologia [Gharajedaghi 2006, s. 156-161]. Pierwsze trzy komponenty wiążą się bezpośrednio z omawianymi wcześniej zagrożeniami sektorowymi (konkurenci, klienci i kooperanci). Czwarty komponent, tj. technologie, jest czynnikiem makrosystemowym, jednak ze względu na jego rosnący wpływ na powstawanie zagrożeń sektorowych zostanie także uwzględniony.

Strategia stabilizacji w odniesieniu do zagrożeń sektorowych polega na ochronie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Sprowadza się ona do kontynuacji działalności w zakresie oferowanych produktów i obsługiwanych rynków we współpracy z dotychczasowymi partnerami. Realizowane zmiany (np. inwestycje) mają charakter odtworzeniowy. Szczególne znaczenie w realizacji strategii zarządzania bezpieczeństwem mają funkcje korygowania i reagowania. Celem zarządzania bezpieczeństwem jest utrzymywanie sprawności działania przedsiębiorstwa na zadanym poziomie. W praktyce sprowadza się ona do szybkiego reagowania na zakłócenia (np. utrzymywanie ciągłości dostaw, obsługi serwisowej) oraz korygowania negatywnych skutków występowania zdarzeń naturalnych i losowych (konserwacje, naprawy).

Strategia wzrostu ukierunkowana jest na intensyfikację prowadzonej działalności w zakresie dotychczas oferowanych produktów. Realizacja tej strategii oznacza systematyczne zwiększanie potencjału wytwórczego firmy, którego odzwierciedleniem jest zdobywanie nowych rynków. Wzrost może odbywać się albo przez przejmowanie istniejących firm, albo przez tworzenie struktur we własnym zakresie (wzrost organiczny). Strategia wzrostu, podobnie jak strategia stabilizacji, zakłada kontynuację dotychczasowego przedmiotu działalności. W przypadku strategii wzrostu mamy jednak do czynienia z ekspansją rynkową. Działalność taka wiąże

się z nasileniem zagrożeń ze strony konkurencji oraz zagrożeń związanych z rozpoczęciem współpracy na nowych rynkach zbytu. Strategia zarządzania bezpieczeństwem powinna być w tym przypadku ukierunkowana na pokonywanie barier w przekazywaniu wiedzy już zdobytej (wykorzystywanie efektów doświadczenia i ekonomii skali).

Strategia rozwoju oznacza poszerzanie zakresu działalności przedsiębiorstwa. W praktyce polega on na wchodzeniu do innych sektorów lub segmentów rynku. Rozwój w każdym przypadku wiąże się z przechodzeniem przez kolejne fazy cyklu życia organizacji, co doprowadza do okresowych napięć, konfliktów i kryzysów wewnętrznych. Rośnie potrzeba integracji i dostosowań strukturalnych. Realizacja strategii rozwoju wymaga innego rozłożenia akcentów w zakresie polityki bezpieczeństwa w porównaniu ze strategią stabilizacji czy wzrostu. Bezpieczeństwo wzrostu zapewnia zdolność gromadzenia i wykorzystania doświadczeń z przeszłości. Bezpieczeństwo rozwoju wymaga natomiast zdolności uczenia się i otwartości na nowe doświadczenia. Strategia zarządzania bezpieczeństwem ukierunkowana jest głównie na przeciwdziałanie zagrożeniom związanym z wchodzeniem w nowe układy kooperacyjne.

Niezależnie od realizowanej strategii – stabilizacji, wzrostu czy rozwoju – wyzwaniem zarządzania bezpieczeństwem we współczesnych organizacjach gospodarczych są technologie. Pojawianie się nowych technologii niejednokrotnie doprowadzało do radykalnych zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Nowe technologie nie tylko wpływają na działalność operacyjną (np. organizację procesu produkcji), lecz także oznaczają konieczność zawierania umów z nowymi partnerami. Jeżeli technologia powoduje znaczną redukcję kosztów, skrócenie czasu realizacji procesów i wzrost jakości produktów, utrzymywanie dotychczasowych struktur działania staje się zagrożeniem, któremu nie będzie w stanie sprostać nawet najlepiej skonfigurowana polityka bezpieczeństwa. Strategie zarządzania bezpieczeństwem powinny zatem obejmować budowę systemu identyfikacji wpływu pojawiania się nowych technologii na organizację działalności podstawowej przedsiębiorstwa. Proces zarządzania bezpieczeństwem jest w tym przypadku powiązany z funkcjami systemem wczesnego ostrzegania.

## 6. Podsumowanie

W zarządzaniu bezpieczeństwem można zastosować kompleksowe techniki analizy wpływu otoczenia na organizację i funkcjonowanie przedsiębiorstwa (np. analizę SWOT). Operowanie jednak kategoriami zbyt zagregowanymi niesie ze sobą ryzyko obniżenia skuteczności przyjmowanych strategii przeciwdziałania zagrożeniom. Wpływ otoczenia na system powinien być oceniany osobno dla każdego zagrożenia. Na tej podstawie opracowuje się szczegółowe działania o charakterze prewencyjnym, które są następnie konfrontowane (uzgadniane) z planem strategicznym w celu zapewnienia spójności działania całego przedsiębiorstwa.

Rozpoznanie i ocena zagrożeń, których źródłem jest otoczenie bliższe przedsiębiorstwa, stanowi podstawę formułowania strategii zarządzania bezpieczeństwem, której efektem jest ciągłe doskonalenie procesu przeciwdziałania zdarzeniom negatywnie wpływającym na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. W projektowaniu strategii zarządzania bezpieczeństwem należy zwrócić uwagę na system identyfikacji i monitoringu zagrożeń sektorowych. System taki powinien pełnić funkcje systemu wczesnego ostrzegania.

## Literatura

- Cabała P., 2012, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Damodaran A., 2009, *Ryzyko strategiczne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Ficoń K., 2007, *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, BEL Studio, Warszawa.
- Gharajedaghi J., 2006, *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Lewandowski J., 2000, *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- McCrie R.D., 2007, *Security Operations Management*, Elsevier Inc., Amsterdam.
- McGee K.G., 2010, *Bądź czujny*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- McKenzie B., 2000, *Strategic issue classification in transition economies*, Management Decision, vol. 38, no. 7.
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.