

RYZIKO STRATEGICZNE W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW W XXI W. – STUDIUM PRZYPADKU

<https://doi.org/10.33141/po.2015.02.02>

Przegląd Organizacji, Nr 2 (901), 2015, ss. 14-20

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Piotr F. Borowski

Wprowadzenie

Sytuacja przedsiębiorstw funkcjonujących w turbulentnym i niepewnym otoczeniu ulega ciągłym zmianom. Głównym celem przeprowadzonego badania było przedstawienie i omówienie wyborów strategicznych związanych z ponoszeniem ryzyka, nazwanych w artykule ryzykiem strategicznym. Analiza ryzyka strategicznego umożliwia przedsiębiorstwom funkcjonującym w burzliwym i niepewnym otoczeniu utrzymać wypracowaną pozycję lidera. Ponadto kolejnymi celami badania było przeanalizowanie składników makrootoczenia najsilniej oddziałujących na przedsiębiorstwo oraz pokazanie na konkretnych przykładach (*case study*), w jakim kierunku podążają przedsiębiorstwa, jeśli podejmą lub nie podejmą ryzyka strategicznego przy wdrażaniu decyzji strategicznych. Ryzyko strategiczne było obszarem dość mało omawianym w polskiej literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu, gdyż większość prac ukierunkowanych była przede wszystkim na zarządzanie ryzykiem finansowym. Obecnie pojawiają się wyniki prac badawczych prowadzonych w zakresie ryzyka strategicznego, chociaż nadal wiele badań jest realizowanych w obszarze zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa – *Enterprise Risk Management* (ERM). Dlatego w niniejszym artykule przedstawiono, czym jest ryzyko strategiczne z punktu widzenia zarządzania organizacją i jakie znaczenie odgrywa podejmowanie tego ryzyka w decyzjach strategicznych.

Analiza ryzyka strategicznego pozwala na zweryfikowanie zakresu zagrożeń dla przedsiębiorstw i ich potencjalnych wpływów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jak wynika z obserwacji przeprowadzonych wśród wielu firm (głównie na rynku amerykańskim), przedsiębiorstwa w drugiej dekadzie XXI wieku powinny poszukiwać alternatywnych sposobów rozwoju. Dotychczasowe tradycyjne podejście i podążanie wypracowanymi i utartymi ścieżkami nie gwarantuje odniesienia sukcesu w zmieniającym się

otoczeniu. W artykule została sformułowana następująca hipoteza badawcza: Jeśli przedsiębiorstwo chce odnieść sukces i stać się/pozostać liderem na rynku w warunkach ciągłej niepewności otoczenia, powinno podjąć ryzyko strategiczne. Hipoteza postawiona w badaniu odnosi się do ryzyka strategicznego jako nieodzownego elementu *sine qua non* w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Istotnym elementem badań było zdefiniowanie niepewności i znalezienie kluczowych składników otoczenia najsilniej oddziałujących na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Według najnowszych prognoz, poziom niepewności otoczenia przedsiębiorstw będzie wzrastać w kolejnych latach [Eoyang, Holladay, 2013, s. 4–5; Conteh i in., 2014, s. 31]. Leksykon zarządzania określa niepewność jako sytuację o nieznanym rozkładzie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń wpływających na efekty podejmowanych działań [Leksykon zarządzania, 2004, s. 64]. Definiowanie niepewności poprzez nieznaną prawdę prawdopodobieństwa pojawienia się nieprzewidywanych skutków jest klasycznym podejściem do zagadnienia. Istnieją również definicje obejmujące szersze spojrzenie na zagadnienie niepewności uwzględniające ujęcie behawioralne (wykorzystujące dorobek psychologii), ujęcie strukturalne (wskazujące na jej wewnętrzne komponenty i interakcje między nimi) oraz ujęcie procesualne (wyodrębniające zróżnicowane poziomy natężenia niepewności). Według K. Jędralskiej, niepewność jako kategoria poznawcza przejawia się w braku informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i wreszcie niemożności oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu [Jędralska, Czech, 2011, s. 12]. Niepewność można podzielić na dwa rodzaje: niepewność wewnętrzną i zewnętrzną. Niepewność wewnętrzną opisuje stan wiedzy decydenta, natomiast źródłem niepewności zewnętrznej są zjawiska

występujące poza organizacją i od niej niezależne [Domurat, Zieliński, 2013, s. 26].

Niepewność otoczenia może być również określona poprzez dwa parametry: jako poziom złożoności i stopień zachodzących zmian [Daft, 2010, s. 63]. Wraz ze wzrostem poziomu globalizacji rynków czy rozwojem technologicznym wzrasta zarówno stopień złożoności, jak i stopień nasilenia zmian występujących na rynku, co skutkuje wzrostem niepewności. W 1899 roku komisarz urzędu patentowego Stanów Zjednoczonych Charles Duell powiedział, że „wszystko co można było wymyśleć, zostało już wymyślone” [The Economist, 2000]. Jego zdaniem, nic nie może się już w zasadzie zmienić. Oczywiście był w wielkim błędzie, bo zmiany zachodzą, a ich poziom złożoności jest coraz wyższy [Barney, Hesterly, 2010, s. 30]. W niektórych sektorach wysoki stopień zmian powoduje, że kluczowe elementy strategii dostosowywane są do zmieniających się warunków otoczenia nawet kilka razy w roku [Thomson i in., 2011, s. 10]. Jednakże niepewność może być nie tylko zagrożeniem, ale wręcz przeciwnie, staje się wyzwaniem dla wielu firm w ich twórczym rozwoju i we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań [Wheelen, Hunger, 2012, s. 98]. Rosnący poziom niepewności w sposób efektywny generuje innowacje w przedsiębiorstwie [Pichlak, 2014, s. 7–12].

Niepewność otoczenia to również fluktuacja znaczenia poszczególnych składników makrootoczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Niepewność jest poziomem niewiedzy dotyczącej przyszłości i wiąże się bezpośrednio z pojęciem ryzyka. W klasycznym rozumieniu niepewność i ryzyko nie są pojęciami tożsamymi. Niepewność odnosi się do sytuacji, w której prawdopodobieństwo następstw decyzji jest nieznanne, natomiast z ryzykiem mamy do czynienia wtedy, gdy nie możemy z całą pewnością przewidzieć skutku wyboru danej możliwości, ale posiadamy dostatecznie dużo informacji, aby określić prawdopodobieństwo osiągnięcia danego wyniku [Światowicz-Szczepańska, 2013, s. 224]. Ryzyko jest niełatwym do zrozumienia pojęciem i wiele kontrowersji łączy się zarówno z próbami jego określenia, jak i pomiaru. Wieloznaczność pojęcia utrudnia skonstruowanie jednoznacznej, uniwersalnej definicji [Kubińska-Kaletka, 2008, s. 9]. Ryzyko może być określone jako prawdopodobieństwo wystąpienia niepowodzenia w działalności przedsiębiorstwa [Statt, 2003, s. 145]. Ryzyko to możliwość wystąpienia określonego zdarzenia, rozpatrywana łącznie z wymiernymi skutkami i prawdopodobieństwem wystąpienia tego zdarzenia. Wśród głównych kategorii ryzyka wyróżnia się ryzyko losowe, finansowe, operacyjne i strategiczne [Gregorczyk, 2013, s. 15]. C.L. Pass, B. Lowes, L. Davies [1991] uważają, że pojęcie ryzyka jest stosowane do opisu sytuacji biznesowej, w której przedsiębiorstwa mają do czynienia z ogromną liczbą informacji dotyczących zasięgu i wielkości możliwych strat czy też prawdopodobieństwa wystąpienia tych strat.

Ryzyko i niepewność otoczenia zależy od branży czy sektora, w którym działa dane przedsiębiorstwo. Funkcjonowanie firm w niektórych sektorach obarczone jest większym ryzykiem i działalność przedsiębiorstwa realizowa-

na jest w warunkach większej niepewności. Druga dekada XXI wieku to wzrost znaczenia otoczenia ekologicznego i podążanie w kierunku zrównoważonego rozwoju. Przepisy prawne, dyrektywy i rozporządzenia wpływające na kształtowanie się otoczenia ekologicznego są dość złożone i charakteryzują się dużym stopniem zmienności, co przekłada się na zwiększenie poziomu ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstw na tym rynku. Przedsiębiorstwa z każdej branży, a obecnie z branży energetycznej, paliwowej czy motoryzacyjnej (m.in. lotniczej) silnie odczuwają wpływ nowych dyrektyw i rozporządzeń dotyczących m.in. redukcji emisji CO₂, a poprzez to zmniejszania negatywnego oddziaływania na środowisko. Wspomniane elementy makrootoczenia, które współcześnie odgrywają istotną rolę, wcześniej funkcjonowały bardziej niezależnie. Obecnie ten fragment makrootoczenia, który kształtuje świadomość ekologiczną i jest istotnym elementem oddziałującym na funkcjonowanie przedsiębiorstw, można nazwać eko-prawno-politycznym. Przykłady ustaw i dyrektyw dotyczące ochrony środowiska przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Wybrane akty prawne w USA i UE związane z ochroną środowiska

Ustawy w USA	Dyrektywy w UE
The Energy Policy Act	Dyrektywa 2009/72/EC dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej
The Oil Pollution Act	Dyrektywa 2010/75/EC o emisjach przemysłowych
The Clean Air Act	Dyrektywa 2008/1/EC dotycząca zintegrowanego zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli
The Clean Water Act	Dyrektywa 2000/60/EC, tzw. Ramowa Dyrektywa Wodna

Źródło: opracowanie własne

Według opinii przedsiębiorców, istotne jest, by przepisy prawne i klimat polityczny dawały jednakowe szanse wszystkim przedsiębiorstwom. Brak jasnych zasad legislacyjnych może powodować, że niektóre firmy funkcjonują w trudniejszych warunkach i zachwiana jest zasada konkurencyjności [Shilling, 2014, s. 25].

Metoda badawcza

Metody badawcze zastosowane w realizowanym badaniu to badania pierwotne, badania desk research oraz metoda obserwacji. W ramach badań pierwotnych zostały wysłane ankiety do trzech firm funkcjonujących na rynku amerykańskim (Boeing Company, General Electric, Chrysler Group LLC). Ankiety, zawierające pytania związane z (a) podejmowaniem ryzyka strategicznego oraz (b) nastawieniem organizacji na zmiany, zostały przesłane przedstawicielom tych korporacji. Odpowiedzi zwrotne przyszły z trzech badanych firm z działu kontaktów z klientami. Ograniczeniem tej metody było uzyskanie odpowiedzi bardzo formalnych, zgodnych z przyjętym

oficjalnym stanowiskiem przedsiębiorstw. Badania wtórne opierały się na literaturze anglojęzycznej oraz raportach i artykułach publikowanych w prasie specjalistycznej. Obserwacje zostały wykonane na podstawie studium przypadku wyżej wymienionych przedsiębiorstw, a następnie skonsultowane podczas dyskusji w środowisku naukowym St. John's University w Nowym Jorku (Peter J. Tobin College of Business – Management Department) w listopadzie 2014 roku.

Studium przypadku (case study) pozwoliło na przeanalizowanie szczegółowych rozwiązań zastosowanych przez konkretne przedsiębiorstwa, natomiast badania ankietowe potwierdziły poczynione obserwacje. Istotą metody case study było jakościowe uchwycenie przyczyn, przebiegu i skutków określonych zjawisk i podjętych decyzji. Analiza studium przypadku może być wykorzystana przez CEO (Chief Executive Officer) innych przedsiębiorstw.

Ryzyko strategiczne

Interpretacja pojęcia ryzyka strategicznego jest dość obszerna i różni się w zależności od przyjętego źródła i obszaru dyscypliny naukowej. W naukach o zarządzaniu ryzyko strategiczne było opisywane m.in. przez M. Portera jako ryzyko nieosiągnięcia celów zawartych w strategii, a przez M. Frigo i R. Andersona jako wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które potencjalnie mogą zagrozić osiągnięciu założonych celów strategicznych [Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 56]. Można zatem stwierdzić, iż ryzyko strategiczne przyjmuje dwie perspektywy: wewnętrzną związaną z tokiem procesu zarządzania i zewnętrzną obejmującą realizację ryzykownych strategii, a więc determinowaną przez otoczenie i występujące w nim turbulencje [Radomska, 2013, s. 205]. Ryzyko strategiczne jest związane z długofalową działalnością przedsiębiorstwa na rynku, jego wzrostem, dynamiką rozwoju, podejmowaniem decyzji i realizacją celów biznesowych [Gregorczyk, 2013, s. 14]. Ryzyko strategiczne jest więc związane z wyborami strategicznymi w przedsiębiorstwie, zagrożonymi ryzykiem nieosiągnięcia założonych celów strategicznych. Ryzyko strategiczne można określić mianem czynników, które wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia założonych celów strategicznych. Zidentyfikowanie tych czynników z odpowiednim wyprzedzeniem i właściwe zareagowanie na zagrożenia płynące ze zmiennego, niepewnego otoczenia jest działaniem, które wspomaga podejmowanie decyzji strategicznych dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa. Ryzyko strategiczne można również określić jako ryzyko straty wynikającej z podjęcia nieudanej strategicznej decyzji biznesowej.

Ryzyko strategiczne może przyjąć wiele form, które są odmienne od tak znanych zagrożeń, jak niepowodzenie transakcji przejęcia spółki czy wypuszczenie na rynek nowego produktu. Może to być pojawienie się na rynku nowej technologii, w wyniku której dotychczasowy produkt traci na aktualności. Sukcesywne zmiany na rynku mogą również prowadzić do powolnej erozji danej marki czy produktu aż do momentu, kiedy utrzymanie

będzie niemożliwe, jak to miało miejsce w przypadku listów i kartek okolicznościowych, które zostały zastąpione przez smsy, mmsy i pocztę elektroniczną. Albo na skutek gwałtownie zmieniających się upodobań klientów branża może ulec błyskawicznej transformacji, jak wystąpiło to w przypadku sektora usług transportowych. Pojawienie się tanich linii lotniczych, które przejęły klientów dotychczas podróżujących pociągami, zmieniło sytuację całego sektora i spowodowało problemy kolejowych przewozów pasażerskich.

Według J. Drzika i A. Slowatzky'ego [2005], metodą na pokonanie tych niebezpieczeństw jest umiejętność oceny zagrożeń i podjęcia właściwych kroków zaradczych. Podejmowanie ryzyka strategicznego związane jest z podejmowaniem decyzji i działań bez pewnej wiedzy dotyczącej przyszłych wyników i zazwyczaj związane jest z zaangażowaniem środków finansowych [Dess i in., 2008, s. 433–439]. Ryzyko strategiczne ukierunkowane jest na nowe możliwości, osiągnięcie ewentualnych profitów w dłuższym czasie i przewyższa myślenie defensywne, chroniące dotychczasowe status quo firmy, nastawiając myślenie w firmie w stronę ofensywną [Strickland, 1996, s. 50].

Ryzyko strategiczne można rozumieć jako działania umożliwiające wdrożenie nowych, ryzykownych rozwiązań, które pozwolą odpowiedzieć na pojawiające się nowe wyzwania czy też na sygnały płynące np. z otoczenia eko-prawno-politycznego. Nowe przepisy dotyczące regulacji środowiskowych, wymogi związane z green footprints (śląd węglowy, wodny czy azotowy) stają się podstawowym wyzwaniem dla firm dzisiaj i w przyszłości [Owens, 2014, s. 31]. Przykładowe rodzaje ryzyka strategicznego, prawdopodobieństwo wyąpienia tego zjawiska, jego wpływ na przedsiębiorstwo i gotowość organizacji do podjęcia wyzwań wynikających z tego ryzyka przedstawia tabela 2.

Wyniki badań i dyskusja

Ryzyko strategiczne - General Electric

Przedsiębiorstwo powinno w sposób elastyczny reagować na zachodzące zmiany otoczenia [Borowski, 2012, s. 153–156]. Właściwe decyzje (niekiedy ryzykowne) i reakcja w odpowiednim czasie pozwalają przedsiębiorstwu odpowiedzieć na wyzwania płynące z otoczenia. Po wykonaniu badań ankietowych można było ustalić, jaka jest gotowość firmy na podjęcie ryzyka strategicznego oraz jaki jest dla przedsiębiorstwa priorytet w podejmowaniu działań. Natomiast ryzyko i prawdopodobieństwo jego wystąpienia zostały określone na podstawie obserwacji i badań desk research. Zestawienie zidentyfikowanego ryzyka strategicznego dla General Electric (GE) zaprezentowano w tabeli 3.

Wysoki wpływ ryzyka technologicznego, ryzyka utraty reputacji i ryzyka ekologicznego na funkcjonowanie General Electric oraz jednocześnie wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia tych ryzyk spowodowało podjęcie przez CEO działań strategicznych. Według J. Immelta, prezesa General Electric, przedsiębiorstwo stanęło przed

Tab. 2. Przykład analizy ryzyka strategicznego

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ	Gotowość w organizacji	Priorytet
Ryzyko technologiczne	Niemożność osiągnięcia postawionych celów z powodu przestarzałych linii produkcyjnych, przestarzała technologia	niskie/średnie/ wysokie*	mały/ średni/ duży	niska/średnia/wysoka	niski/ średni/ wysoki
Ryzyko dot. reputacji	Utrata reputacji z powodu negatywnych działań przedsiębiorstwa	niskie/średnie/ wysokie	mały/ średni/ duży	niska/średnia/wysoka	niski/ średni/ wysoki
Ryzyko operacyjne	Zakłócenia w logistyce	niskie/średnie/ wysokie	mały/ średni/ duży	niska/średnia/wysoka	niski/ średni/ wysoki
Ryzyko „ekologiczne”	Wysoki poziom emisji CO ₂ , zanieczyszczenia powietrza i wody	niskie/średnie/ wysokie	mały/ średni/ duży	niska/średnia/wysoka	niski/ średni/ wysoki

* Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, jego wpływ na przedsiębiorstwo, gotowość do podjęcia działań i priorytet w realizacji, są określane przez odpowiednie osoby w firmie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Frigo, Anderson, 2011]

Tab. 3. Ryzyko strategiczne dla General Electric

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ	Gotowość w organizacji	Priorytet
Ryzyko technologiczne	Przestarzałe technologie uniemożliwiające spełnienie wymogów zawartych w nowych przepisach prawnych	wysokie	średni	wysoka	wysoki
Ryzyko dot. reputacji	Utrata reputacji z powodu negatywnych działań przedsiębiorstwa na środowisko, firma postrzegana jako truciciel środowiska naturalnego.	wysokie	średni	wysoka	wysoki
Ryzyko operacyjne	Zakłócenia w logistyce	niskie	mały	niska	niski
Ryzyko „ekologiczne”	Wysoki poziom emisji CO ₂ , zanieczyszczenia powietrza i wody	wysokie	duży	wysoka	wysoki

Źródło: opracowanie własne

nowymi wyzwaniami płynącymi ze zmiennego otoczenia i musiało znaleźć właściwą strategię dalszego działania. GE udzieliło szybkiej i spektakularnej odpowiedzi. Program wdrożony przez GE został nazwany ecomagination i dotyczył nowych kierunków rozwoju w zakresie czystej energii, bardziej wydajnych źródeł energii czy też redukcji emisji CO₂.

Ecomagination stało się strategiczną zmianą dla GE [Wheleen, Hunger, 2012, s. 2]. Ecomagination jawi się jako nowy kierunek rozwoju firmy, która postrzegana była jeszcze w latach 80. jako truciciel środowiska naturalnego poprzez zanieczyszczenie rzeki Hudson i Housatonic polichlorowanymi bifenyłami (PCBs) – odpowiedź na ryzyko utraty reputacji. Wdrożenie ryzykownego programu ecomagination i przejście do stosowania

nowych technologii, takich jak ogniwa paliwowe, energia słoneczna, magazynowanie wodoru czy nanotechnologia, pozwoliło odnieść spektakularny sukces i pokazać, że rzeczywiście w GE green is green – odpowiedź na ryzyko technologiczne i ryzyko ekologiczne. Jednym z elementów zrównoważonego rozwoju jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych poprzez promowanie carbon footprint – śladu węglowego, zwrócenie uwagi na deficyt wody i jej racjonalne wykorzystywanie poprzez wyliczenie water footprint – śladu wodnego dla produktów, procesów technologicznych czy całych organizacji, dostrzeżenie negatywnych skutków emisji NO_x czy deficyt składników mineralnych w glebie poprzez kalkulację nitrogen footprint – śladu azotowego czy też energochłonności. Firmy z sektora energetycznego dużą uwagę



Tab. 4. Efekty wynikające z zarządzania ryzykiem strategicznym w latach 2004-2014

Inwestycje R&D	Redukcja gazów cieplarnianych	Redukcja zużycia wody (od 2006)	Dochód z wdrożenia ecomagination
13 mld USD	32%	45%	160 mld USD

Zródło: [Ecomagination overview, GE, 2014]

skupiają obecnie na pokazaniu swojej działalności jako przyjaznej środowisku i zorientowanej prospołecznie [David, 2011, s. 287].

Ryzyko strategiczne - Boeing Company

W zarządzaniu strategicznym kluczem do sukcesu jest zdolność uczenia się, adaptacji, jak również umiejętność wprowadzania zmian. Rozwój przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku jest niekończącym się procesem i raz zdobyta pozycja lidera nie gwarantuje utrzymania tego stanu bez umiejętności reagowania na sygnały płynące z otoczenia. Pozycja Boeing Company na rynku lotniczym musi być stale monitorowana, by główny konkurent, jakim jest Airbus, który sukcesywnie wprowadzał nowe typy samolotów, wypierając Boeinga z rynków, na których był on praktycznie monopolistą, nie przejął pełnej kontroli w sektorze. Odpowiedzią Boeinga na działania konkurenta była konstrukcja Dreamlinera. Zmniejszenie zużycia paliwa, a przez to ograniczenie emisji CO₂ i obniżenie kosztów eksploatacyjnych oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań konstrukcyjnych stało się działaniem, które można nazwać ryzykiem strategicznym. Ryzyko strategiczne projektu budowy 787 Dreamlinera dotyczyło wielu aspektów. Ryzyko związane było przede wszystkim z outsourcingiem wykonania projektu i realizacji produkcji z zastosowaniem nowych materiałów i nowych rozwiązań konstrukcyjnych. Dla kadry kierowniczej Boeinga wyzwaniem stało się zrównoważenie ryzyka i kosztów z przyszłymi korzyściami [Ireland i in., 2009, s. 77-78].

Zlecenie zaprojektowania skrzydeł Dreamlinera trzem japońskim firmom (Mitsubishi Heavy Industries, Fuji Heavy Industries i Kawasaki Heavy Industries) niosło ze sobą dwa istotne ryzyka strategiczne: (1) przekazanie kluczowych kompetencji (core competencies) potencjalnym konkurentom oraz (2) opóźnienie produkcji. Ryzyko technologiczne i ryzyko operacyjne zostały podjęte i pomimo wielu późniejszych usterek i występujących awarii (np. awaria czujnika dymu, przegrzewanie się akumulatorów, problemy z podwoziem) oraz ponad rocznego opóźnienia w oddaniu pierwszego egzemplarza firma Boeing odniosła sukces na rynku. Model Dreamlinera wyprodukowany przez Boeinga stał się pierwszym samolotem pasażerskim, w którym kadłub i skrzydła wykonano niemal w całości z materiałów kompozytowych. Kompozyty stanowią 50% ciężaru samolotu (80% objętości materiałów). Podobnie jak w branży lotniczej tak samo i w branżach energetycznej i paliwowej istotna jest m.in. redukcja emisji CO₂ i oszczędna gospodarka wodna. Według zasady zrównoważonego rozwoju, należy systematycznie

mierzyć i redukować negatywne skutki dla otoczenia i przygotowywać przedsiębiorstwo na spełnianie przyszłych wymogów rynkowych związanych z ochroną środowiska.

Ryzyko strategiczne – Chrysler Automobiles LLC oraz McDonnell-Douglas i Northwest-Airlines

Brak podjęcia nowych wyzwań może spowodować zanik bądź upadek firmy. Przykładem przedsiębiorstwa, które nie wdrożyło właściwej strategii w odpowiednim czasie, może być Chrysler, który przez wiele dekad był na rynku amerykańskim wiodącym koncernem motoryzacyjnym, przynoszącym ogromne zyski. W 1998 roku doszło do fuzji z niemieckim koncernem Daimler-Benz, która w zasadzie oznaczała przejście firmy. Problemy, jakie pojawiły się w nowo utworzonej firmie, wynikały z różnego stylu i kultury zarządzania oraz konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji w fabrykach Chryslera. Firma, nieprzygotowana w pełni do fuzji, połączyła się z silniejszą od siebie organizacją. Firma nie zareagowała odpowiednio wcześniej na ryzyko operacyjne i technologiczne. W 2009 roku prezydent Barack Obama ogłosił upadłość Chryslera. Obecnie Chrysler stał się częścią koncernu Fiata i nowa spółka została zarejestrowana w Holandii pod nazwą Fiat Chrysler Automobiles z siedzibą w UK.

Innym przykładem znanych firm, które w przeszłości były znaczącym liderem w swojej branży, a obecnie pozostają w cieniu lub zostały całkowicie przejęte przez firmy konkurencyjne, jest to McDonnell-Douglas (przejęty przez Boeinga w 2007) czy Northwest-Airlines (przejęta w 2010 r. przez Delta Airlines) [Amason, 2011, s. 64-65]. Rozmowy dotyczące przejęcia Northwest Airlines – szóstej pod względem wielkości amerykańskiej linii lotniczej stało się punktem wyjścia do kolejnych przejęć w branży lotniczej USA [Ireland i in., 2009, s. 131]. Taki kierunek zminimalizowania znaczenia firmy wynika z braku właściwej reakcji na nadchodzące zmiany, braku dostosowania się do nowych wyzwań, braku wprowadzania zmian i braku ewolucyjnej współpracy z otoczeniem.

Ograniczenia

Badania pierwotne zostały przeprowadzone na próbie kilku przedsiębiorstw i kluczowym ograniczeniem, było otrzymanie odpowiedzi, które zawierały oficjalne stanowisko władz poszczególnych przedsiębiorstw. W celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji należałoby przy realizacji kolejnego badania przeprowadzić ankiety wśród kadry kierowniczej średniego szczebla oraz zrealizować wywiady bezpośrednie. Wiązałoby się to jednocześnie z podniesieniem kosztów prowadzonych badań.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wśród przedsiębiorstw amerykańskich można wyciągnąć dwa podstawowe wnioski, stanowiące odpowiedź na postawioną hipotezę.

1. Firmy, które podjęły ryzyko strategiczne i potrafiły szybko odpowiedzieć na zmiany zachodzące w otoczeniu odniosły sukces (Boeing, General Electric). Oczywiście, podejmując ryzyko strategiczne, firma nie jest wolna od licznych zagrożeń. W przypadku Boeinga trzeba było zaryzykować możliwość ewentualnego transferu swoich kluczowych kompetencji do innych przedsiębiorstw i możliwość utraty kontaktu z technicznymi ekspertami dotyczącymi tak czułego produktu dla firmy, jakim jest konstrukcja skrzydła samolotu. Boeing jako firma, będąca liderem w branży lotniczej, obsługująca kontrakty dla lotnictwa cywilnego i wojskowego, podjęła ryzyko strategiczne, by w dalszej perspektywie pozostać liderem w branży lotniczej. Podobnie GE podjął ryzyko strategiczne, kiedy wszedł w program ecomagination i stał się firmą pionierską na rynku zielonej energii. GE przeszedł transformację od firmy postrzeganej jako truciciel środowiska do firmy, będącej liderem w zakresie pozytywnego oddziaływania na otoczenie.
2. Firma, która podejmuje jedynie działania zachowawcze, wyczekujące, może utracić swoją pozycję lidera, jak miało to miejsce w przypadku McDonnell-Douglasa czy Chryslera (brak działań restrukturyzacyjnych), i może zostać przejęta przez konkurentów.

dr inż. Piotr F. Borowski
Szkoła Główna Gospodarstwa
Wiejskiego w Warszawie
Wydział Inżynierii Produkcji
e-mail: piotr_borowski@sggw.pl

Bibliografia

- [1] AMASON A., *Strategic Management from Theory to Practice*, Routledge Taylor and Francis Group, New York 2011.
- [2] BARNEY J., HESTERLY W., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Prentice Hall, 2010.
- [3] BOROWSKI P., *Adaptation as a Mode of the Company Development in Changeable Environment*, ICEASM, 2012.
- [4] CONTEH Ch., GREITENS J., JESUIT D., ROBERGE I., *Governance and Public Management: Strategic Foundations for Volatile Times*, Routledge, New York 2014.
- [5] DAFT R., *Management*, South-Western Cengage Learning, 2010.
- [6] DAFT R., *New Era of Management*, South-Western Cengage Learning, 2012.
- [7] DAVID F., *Strategic Management – Concepts and Cases*, Pearson – Prentice Hall, 2011.
- [8] DESS G., LUMPKIN G., EISNER A., *Strategic Management Creating Competitive Advantages*, McGraw–Hill, 2008.
- [9] DOMURAT A., ZIELIŃSKI T., *Niepewność i niejasność jako uwarunkowania decyzji ekonomicznych*, „Decyzje” 2013, nr 20.
- [10] DRZIK J., SLYWOTZKY A., *Ryzyko strategiczne – najgroźniejsze choć niedoceniane*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 29/30.
- [11] *Ecomagination overview*, GE, 2014.
- [12] EOYANG G., HOLLADAY R., *Adaptive Action: Leveraging Uncertainty in Your Organization*, Stanford Business Books, Stanford 2013.
- [13] FRIGO M., ANDERSON R., DePaul COSD Forum, 2011.
- [14] GREGORCZYK S., *Globalizacja a zarządzanie ryzykiem strategicznym w przedsiębiorstwie*, [w:] BARTKOWIAK R., WACHWIAK P. (red.), *Wiedza i bogactwo narodów*, Wyd. SGH, Warszawa 2013.
- [15] IRELAND R., HOSKISSON R., HITT M., *Understanding Business Strategy*, South-Western, 2009.
- [16] JĘDRALSKA K., CZECH A., *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, „Master of Business Administration” 2011, nr 3.
- [17] KUBIŃSKA-KALETA E., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach przemysłowych na przykładzie huty stali*, praca doktorska, AGH, Kraków 2008.
- [18] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [19] OWENS B., *Digital Resource Productivity*, GE, 2014.
- [20] PASS C.L., LOWES B., DAVIES L., *Collins Dictionary of Economics*, Harpercollins Pub Ltd, 1991.
- [21] PICHLAK M., *Wpływ otoczenia na generowanie i przyjmowanie innowacji w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 5.
- [22] RADOMSKA J., *Ryzyko w procesie zarządzania strategicznego*, [w:] URBANOWSKA-SOJKIN E., BRZOZOWSKI M. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2013.
- [23] SHILLING A., *Flushing Business Group to Lunch Next Month*, „Queens Examiner” 2014, Vol. 16, No. 43.
- [24] STATT D., *Concise Dictionary of Business Management*, Taylor & Francis e-Library, 2003.
- [25] STRICKLAND T., *Strategic Management – Concepts & Cases*, McGraw-Hill Irwin, 1996.
- [26] ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA J., *Planowanie ryzyka strategicznego w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Warszawa 2013.
- [27] *The Economist*, Special Report: The New Economy, 2000.
- [28] THOMSON A., STRICKLAND A., GAMBLE J., *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill Irwin, 2011.
- [29] URBANOWSKA-SOJKIN E., *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.
- [30] WHEELLEN T., HUNGER D., *Strategic management and Business Policy – Toward Global Sustainability*, Pearson Education Inc., 2012.

Strategic Risk in the Development of Enterprises in the XXI Century – Case Study

Summary

The article discusses the importance of strategic risk in business management in an uncertain environment. The



term “uncertain environment” was defined as the level of volatility and the complexity. Significant in the XXI century ecological environment was presented, which forces in many companies to take strategic risk. Strategic risk, which in the literature is not very widely discussed, was described and related to strategic decision-making

process. The research was realized on base of American enterprises as a case study.

Keywords

strategic risk, macroenvironment, case study
