

Ryzyko jako szansa i zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa

Wstęp

Ryzyko przeważnie jest utożsamiane z niebezpieczeństwem poniesienia straty. I choć oznacza, co najwyżej niebezpieczeństwo bądź tylko zagrożenie stratą, a nie jej pewność, to jest postrzegane jako coś, czego trzeba unikać lub czemu należy się przeciwstawić. W takim przypadku negatywna strona ryzyka jest źródłem niechęci do podejmowania przez przedsiębiorstwo działań obarczonych ryzykiem. Jej poziom będzie zależał przede wszystkim od możliwości neutralizowania zidentyfikowanego zagrożenia z jednej strony, jak również indywidualnych cech decydenta z drugiej. Na przeciwległym biegunie są postawy charakteryzujące się akceptacją ryzyka. Upatrują one w ryzyku szansy osiągnięcia lepszego efektu niż zakładany. Zatem ryzyko należy postrzegać, jako determinantę każdego procesu decyzyjnego. W takiej sytuacji od skuteczności rozpoznania ewentualnych źródeł ryzyka zależeć będzie efekt podejmowanych decyzji. W związku z tym celem opracowania uczyniono identyfikację źródeł ryzyka dotyczących przedsiębiorstwo w kontekście rozumienia go przez kadre kierowniczą. Podstawową metodą badawczą — oprócz badań literaturowych — jest analiza statystyczna badań ankietowych przeprowadzonych przez Autora na wybranej grupie kadry kierowniczej przedsiębiorstw województwa śląskiego. Dotyczyły one nie tylko świadomości kadry kierowniczej, co do istnienia potencjalnych źródeł ryzyka, ale również weryfikacji empirycznej uwzględnienia ich w procesie decyzyjnym przedsiębiorstwa.

1. Postrzeganie ryzyka

Źródeł klasycznego rozumienia ryzyka należy poszukiwać w poglądach F.H. Knighta [Knight, 1933, s. 19–29] i G.L.S. Shackle'a [Shackle, 2010, s. 3–56]. Koncentrowali oni swoje rozważania na możliwościach kwantyfikowania ryzyka za pomocą miar prawdopodobieństwa. Zgodnie z przyjętymi poglądami w tym zakresie ryzyko występuje wówczas,

*Dr, Instytut Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, awawiernia@polsl.pl, ul. Wyzwolenia 2/10, 41-907 Bytom

gdy wynik danego działania lub podjętej decyzji jest możliwy do skwantyfikowania. Stąd też skutkiem ryzyka jest możliwość poniesienia straty i tylko w takim kontekście ryzyko to jest rozpatrywane. Takie ujęcie jest charakterystyczne dla teorii ubezpieczeń i rozumienia ryzyka na gruncie literatury niemieckojęzycznej. M. Glaum i G. FörSchle [Glaum, FörSchle, 2000, s. 585–588] utożsamiają je tylko z możliwością negatywnych odchylenia od oczekiwanych rezultatów. W literaturze polskiej podobny pogląd prezentują M. Sierpińska i T. Jachna [Sierpińska, Jachna, 2000, s. 232]. Autorzy ci definiują ryzyko, jako niebezpieczeństwo poniesienia straty wyrażone stopniem prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

Pojęcie ryzyka na gruncie zarządzania występuje zwykle w kontekście procesu podejmowania decyzji. Takie ujęcie jest uzasadnione zakresem zainteresowania tych nauk. Zarządzanie, będąc nauką normatywną, w zakresie swojego zainteresowania stawia sposoby wartościowania działań i oceny ich rezultatów. Ujęcie to przypisuje znaczną wagę badaniu i ustalaniu działań zapobiegających wystąpieniu negatywnych skutków ryzyka. H. Buschgen [Buschgen, 1997, s. 189] zauważa, że ryzyko określa możliwość wystąpienia odchylenia faktycznego wyniku podjętej decyzji od wyników planowanych.

Zatem należy zgodzić się z T. Jajugą i K. Jajugą [Jajuga, Jajuga, 1996, s. 99], że ryzyko w pewnych sytuacjach jest szansą, a w pewnych zagrożeniem dla przedsiębiorstwa. Takie rozszerzające podejście co do skutków ryzyka, które rozpatruje się w postaci zagrożenia lub szansy jest charakterystyczne dla poglądów spotykanych w amerykańskiej literaturze przedmiotu. L. Johannig [Johanning, 1999, s. 8], rozumie ryzyko, jako niepewność wystąpienia odchylenia osiągniętych wyników od planowanych. Natomiast W.H. Marsh [Marsh, 1995, s. 235] uważa, że ryzyko to sytuacja, w której istnieje prawdopodobieństwo osiągnięcia wyników lepszych lub gorszych od przewidywanych przy założeniu, że znany jest również rozkład prawdopodobieństwa odchylenia tych wyników od ich wartości oczekiwanej. Na potrzeby niniejszych rozważań ryzyko będzie rozumiane, jako szansa lub zagrożenie nie osiągnięcia zakładanego efektu działania.

2. Źródła ryzyka

Rozpatrując otoczenie z punktu widzenia przedsiębiorstwa, koniecznym staje się wyodrębnienie jego podsystemów, które mogą tworzyć samoistne byty. Najogólniej otoczenie dzieli się na otoczenie dalsze

i bliższe oraz wewnątrz przedsiębiorstwa [Gierszewska, Romanowska, 1994, s. 115; Penc-Pietrzak, 2003, s. 3]. Charakterystycznym dla otoczenia dalszego jest to, że bardzo silnie determinuje działalność przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym braku możliwości aktywnego kształtowania go. Natomiast między otoczeniem bliższym, a przedsiębiorstwem zachodzi relacja wzajemnego aktywnego oddziaływania. Nie inaczej jest w przypadku wewnątrz przedsiębiorstwa.

Dokonując strukturyzacji otoczenia dalszego możemy w jego ramach wyróżnić podsystem ekonomiczny, technologiczny, społeczny, demograficzny, polityczny, prawny i międzynarodowy. Otoczenie bliższe z kolei utożsamiane jest z rynkiem. Jego segmentami są rynek rzeczowy, pracy i rynek finansowy. Natomiast na wewnątrz przedsiębiorstwa dogodnie jest spoglądać przez pryzmat zasobów będących w jego dyspozycji.

Kluczowym podsystemem generującym ryzyko dla przedsiębiorstwa jest otoczenie ekonomiczne. Jest ono utożsamiane z kondycją gospodarki kwantyfikowaną wskaźnikiem wzrostu gospodarczego. Jest on definiowany zazwyczaj jako przyrost realnego produktu narodowego brutto [Begg i inni, 1993, s. 13]. Wskaźnik ten współcześnie staje się podstawowym kryterium oceny skuteczności prowadzonej przez państwo polityki gospodarczej. Jej realizacja polega na wyborze i wykorzystaniu przez państwo odpowiednio skonfigurowanych narzędzi, skierowanych do wszystkich lub tylko poszczególnych uczestników rynku.

Kolejnym segmentem otoczenia dalszego jest otoczenie technologiczne. Jego podstawową cechą jest wzrost nakładów na prace badawczo-rozwojowe (B+R). Ich efektem jest stymulowanie i zwiększanie konkurencyjności produkowanych towarów na rynku. Trend ten związany jest ze zmianą strategii konkurencji. Podstawowego źródła przewagi konkurencyjnej upatruje się obecnie w stworzeniu i utrwaleniu przewagi technologicznej.

Następnym podsystemem otoczenia dalszego, które musi być przez przedsiębiorstwo poddane eksploracji jest otoczenie społeczne i demograficzne. Pierwsze z nich związane jest z społeczeństwem charakteryzującym się określonymi normami postępowania, wzorcami kulturowymi i postawami życiowymi. Błędna ich identyfikacja w kontekście podaży produktów przez przedsiębiorstwo stanowi źródło ryzyka. Związanego z brakiem możliwości zaspokojenie popytu zgłaszanego przez gospodarstwa domowe. Z kolei otoczenie demograficzne generuje

zagrożenie z jednej strony nie adekwatnej podaży dóbr w stosunku do potrzeb zgłaszanych przez rynek oraz pracy ze strony gospodarstw domowych.

Źródła ryzyka należy poszukiwać również w otoczeniu politycznym i prawnym. Za pośrednictwem regulacji prawnych, które są wyrazem prowadzonej przez państwo polityki określa ono warunki działania przedsiębiorstw.

Ostatnim segmentem otoczenia dalszego generującym ryzyko jest otoczenie międzynarodowe. Dokonując jego deskrypcji należy zauważyć, że podstawowym trendem charakteryzującym to otoczenie współcześnie stają się procesy globalizacji. Na problem globalizacji w kontekście niniejszych rozważań należy spojrzeć również przez pryzmat stwarzanych szans i zagrożeń dla działalności przedsiębiorstw. Ryzyko procesów globalizacji ma także swoje odzwierciedlenie w skali mikroekonomicznej dla każdego podmiotu. Dlatego też niezbędnym z punktu widzenia podejmowanych działań szczególnie w wymiarze strategicznym jest uwzględnianie szans i zagrożeń generowanych przez to otoczenie.

Dopełnieniem ryzyka otoczenia dalszego jest ryzyko generowane przez otoczenie bliższe, które często utożsamiane jest z rynkiem. Przyjmując klasyczny podział czynników produkcji można wyróżnić rynek rzeczowy, finansowy i rynek pracy.

Uczestnikami rynku rzeczowego są dostawcy i odbiorcy. Dostawcy decydują o możliwościach osiągnięcia celów produkcyjnych w tym sensie, że gwarantować muszą dostawy spełniające takie cechy jak odpowiednia jakość, wymagana procesem technologicznym, czas dostawy, asortyment. Błędy w tym zakresie znajdują później odzwierciedlenie w jakości produkowanych wyrobów gotowych lub świadczonych usług. Wpływa to bezpośrednio na pozycję konkurencyjną danego podmiotu na rynku. Odbiorcy natomiast określają warunki finansowe otrzymania danego strumienia rzeczowego.

Rozpatrując rynek finansowy pod kątem zmiany warunków uczestnictwa w nim można określić, iż stronami tego ryzyka są zarówno kapitałodawcy, kapitałobiorcy, jak i cena pieniądza w przyszłości. Ryzyko to wynika z niepewności informacyjnej, gdyż w momencie podejmowania decyzji o zakupie pieniądza, potwierdzeniem której jest emisja konkretnego instrumentu finansowego, nigdy nie dysponuje się pełnym zestawem pożądaných informacji. Na cenę tego pieniądza będzie wpły-

wał zarówno popyt i podaż, inflacja, jak również ryzyko bankructwa emitenta.

Kolejnym segmentem rynku, który należy rozpatrywać jako miejsce generowania ryzyka dla przedsiębiorstwa jest rynek pracy. Brak możliwości znalezienia pracowników o określonych kwalifikacjach staje się głównym źródłem ryzyka kreowanego przez ten segment rynku.

Źródłem zagrożenia dla efektywnej działalności przedsiębiorstwa są również zasoby będące w jego dyspozycji. Ich posiadanie jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym osiągnięcia zakładanego efektu podjętego działania. Niemniej ważnym staje się odpowiednia ich kombinacja w przedsiębiorstwie. Takie łączenie zasobów powinno być podporządkowane możliwości uzyskania efektu dźwigni zasobów, rozumianej jako wzrost produktywności zasobów w oparciu o uzyskanie efektu synergii. Brak odpowiednio skonfigurowanej bazy zasobowej przedsiębiorstwa skutkuje zagrożeniem osiągnięcia deklarowanego celu działania przedsiębiorstwa.

3. Rozumienie ryzyka przez kadrę kierowniczą

Omawiając wyniki badań identyfikacji źródeł ryzyka i uwzględniania ich w procesie decyzyjnym przedsiębiorstwa należy podkreślić, iż zostały one przeprowadzone na próbie 176 przedstawicieli kadry kierowniczej wybranych losowo przedsiębiorstw województwa śląskiego. Wyniki badań w formie tabelarycznej przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Rozumienie ryzyka

Ryzyko dla przedsiębiorstwa to:	Ogółem	
	N	%
zagrożenie	84	47,7%
szansa	60	34,1%
jest neutralne	6	3,4%
szansa i zagrożenie	26	14,8%
Ogółem	176	100,0%

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

W opinii niemal połowy respondentów (47,7%) ryzyko to zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa, oznaczające możliwość zmniejszenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Z kolei, co trzeci badany (34,1%) jest zdania, że ryzyko to szansa dla działalności przedsiębior-

stwa. Jej wykorzystanie oznacza możliwość zwiększenia wyniku finansowego. Znacznie mniej badanych, bo 14,8% uważa, że ryzyko jest jednocześnie szansą i zagrożeniem, a zaledwie 3,4% deklaruje, że ich zdaniem ryzyko jest neutralne dla działalności przedsiębiorstwa.

W analizie wyników przeprowadzonych badań ankietowych zastosowany został test Chi-2. Używa się go do ustalenia zachodzącej istotności statystycznej między badanymi dwiema zmiennymi. Jako badane zmienne uczyniono z jednej strony rozumienie ryzyka w kontekście źródeł jego generowania z drugiej. Podając wynik testu należy zapisać wartość „Chi-2” – czyli statystykę testową oraz wartość „p” – istotność, na podstawie której można wnioskować czy zależność pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi jest istotna statystycznie. I tak, jeżeli:

- $p < 0,05$ wówczas mówimy o zależności istotnej statystycznie (oznaczamy ją „*”),
- $p < 0,01$ wówczas mówimy o zależności wysoce istotnej statystycznie (oznaczamy ją „**”),
- $p < 0,10$, ale jednocześnie nie jest mniejsze niż 0,05 to mówimy o zależności bliskiej istotności statystycznej (oznaczamy ją „~”).

Badanie istotności statystycznej „Ch-2” uzupełniono badaniem współczynnika korelacji V Cramera. Przybiera on wartości z przedziału od 0 do 1. Przyjmuje się, że wartości:

- do 0,15 to korelacja bardzo słaba,
- od 0,16 do 0,3 – słaba,
- od 0,31 do 0,5 – umiarkowanie silna,
- powyżej 0,5 – silna.

Przechodząc do analizy wyników badań zawartych w tabelicy 2, mających na celu określenie postrzegania ryzyka generowanego przez otoczenie dalsze, należy zauważyć, że 80,7% badanych nie uwzględnia w swojej działalności ryzyka powodowanego przez to otoczenie. Co ciekawe tylko 4,2% w tej grupie badawczej uważa to otoczenie za nie istotnie dla działalności przedsiębiorstwa. Na tej podstawie można wysnuć wnioski, że pomimo dominującej grupy nieuwzględniających ryzyka tego otoczenia w swojej działalności, aż 95,8% respondentów zdaje sobie sprawę, że otoczenie to jest zagrożeniem bądź szansą dla przedsiębiorstwa lub jednym i drugim. Ponad 49% ankietowanych postrzega otoczenie jako zagrożenie nieosiągnięcia zakładanych celów działania przedsiębiorstwa. Natomiast 35,2% rozpatruje to otoczenie w wymiarze szansy osiągnięcia wyniku lepszego niż zakładano. Tylko 11,3% upatru-

je w nim zarówno szans, jak i zagrożeń dla działalności przedsiębiorstwa. Natomiast 4,2% badanych deklaruje, że otoczenie to jest neutralne dla działalności przedsiębiorstwa.

Tablica 2. Uwzględnianie otoczenia dalszego jako źródło ryzyka w działalności przedsiębiorstwa

Ryzyko dla przedsiębiorstwa to:	Uwzględnianie ryzyka otoczenia dalszego w działalności przedsiębiorstwa				Ogółem	
	Nie		Tak			
	N	%	N	%	N	%
zagrożenie	70	49,3%	14	38,9%	84	47,7%
szansa	50	35,2%	10	27,8%	60	34,1%
jest neutralne	6	4,2%	0	0,0%	6	3,4%
szansa i zagrożenie	14	11,3%	12	33,3%	28	14,8%
Ogółem	142	100,0%	36	100,0%	176	100,0%
Chi-2=6,68, p=0,083~, V Cramera=0,276						

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

Z kolei 19,3% badanej populacji deklaruje, że uwzględni w swojej działalności ryzyko generowane przez to otoczenie, przy czym 38,9% menadżerów postrzega sygnały płynące z tego otoczenia tylko jako zagrożenia osiągnięcia zakładanego efektu działania. Prawie 28% badanych uważa zmiany tego otoczenia, jako szansę dla przedsiębiorstwa, a co trzeci badany postrzega to otoczenie zarówno w wymiarze szansy, jak i zagrożenia. Co ciekawe nikt z tej grupy respondentów nie traktuje otoczenia jako nieistotnego elementu działalności przedsiębiorstwa. Zależność pomiędzy uwzględnianiem otoczenia dalszego w działalności przedsiębiorstwa jest bliska istotności statystycznej ($p=0,083$). Z kolei współczynnik korelacji V Cramera (0,276) wskazuje na dosyć słabą korelację pomiędzy zmiennymi.

Zgodnie z wynikami badań zawartych w tablicy 3, wśród respondentów uwzględniających ryzyko rynkowe jest 68,2% badanych. Odsetek ten świadczy o większej łatwości identyfikacji tego otoczenia pod kątem jego wpływu na działalność przedsiębiorstwa niż miało to miejsce w przypadku otoczenia dalszego. Przy czym 51,7% ankietowanych w tej grupie uważa, że otoczenie to generuje dla przedsiębiorstwa zagrożenie, a 30% że szansę. Ponadto 18,3% uważa, że sygnały płynące z otoczenia rynkowego należy postrzegać w kategorii szans i zagrożeń osiągnięcia przez przedsiębiorstwo zakładanych celów.

Tablica 3. Uwzględnianie ryzyka rynkowego jako źródła ryzyka działalności przedsiębiorstwa

Ryzyko dla przedsiębiorstwa to:	Uwzględnianie ryzyka rynkowego w działalności przedsiębiorstwa				Ogółem	
	Nie		Tak			
	N	%	N	%	N	%
zagrożenie	22	39,3%	62	51,7%	84	47,7%
szansa	24	42,9%	36	30,0%	60	34,1%
jest neutralne	6	10,7%	0	0,0%	6	3,4%
szansa i zagrożenie	4	7,1%	22	18,3%	26	14,8%
Ogółem	56	100,0%	120	100,0%	176	100,0%
Chi-2=9,59, p=0,022, V Cramera=0,330						

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

Wśród respondentów nie uwzględniających ryzyka generowanego przez otoczenie rynkowe jest 56 osób, co stanowi 31,8% badanych. W grupie osób uważających, że otoczenie to nie wpływa na działalność przedsiębiorstwa jest 10,7% badanych. Pozostali mają świadomość, że otoczenie bliskie generuje zarówno zagrożenia, jak i szanse dla firmy. 39,3% ankietowanej kadry kierowniczej uważa to otoczenie, jako zagrożenie, a 42,9 jako szansę. Tylko 7,1% badanej populacji, jako szansę i zagrożenie. Zależność pomiędzy zmiennymi jest istotna statystycznie ($p=0,022$), a korelacja pomiędzy nimi umiarkowanie silna (V Cramera wynosi 0,330).

Wśród badanych 62,5% nie uwzględnia ryzyka zmiany potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa (tablica 4). Aż 47,3% ankietowanych postrzega zmiany wnętrza przedsiębiorstwa jako zagrożenie dla osiągnięcia zakładanych efektów. Ponad 27% osób widzi w zmianach potencjału zasobowego przedsiębiorstwa szansę realizacji lepszych wyników niż zakładano. Natomiast 21,8% postrzega te zmiany zarówno w wymiarze szansy, jak i zagrożenia działalności przedsiębiorstwa. Tylko 3,6% respondentów nie widzi zmian potencjału wewnętrznego jako czynnika determinującego działalność przedsiębiorstwa. Wśród osób uwzględniających ryzyko zmiany potencjału zasobowego przedsiębiorstwa jest 37,5% badanych respondentów. 48,5% z nich jest zdania, że ewentualne zmiany w potencjale przedsiębiorstwa są zagrożeniem jego działalności. Spośród pytaných menadżerów ponad 45% widzi możliwość tylko pozytywnych zmian wielkości i struktury zasobów przed-

siębiorstwa. Upatrując w tych zmianach szansy zwiększenia efektów decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Tylko 3% badanych postrzega zmiany potencjału wewnętrznego zarówno, jako szansę i zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Również 3% respondentów nie zauważa korelacji między zmianami potencjału wewnętrznego, a możliwościami wpływu na skuteczność podejmowanych decyzji.

Tablica 4. Uwzględnianie ryzyka zmian potencjału zasobowego przedsiębiorstwa w jego działalności

Ryzyko dla przedsiębiorstwa to:	Uwzględnianie ryzyka zmian potencjału zasobowego przedsiębiorstwa				Ogółem	
	Nie		Tak			
	N	%	N	%	N	%
zagrożenie	52	47,3%	32	48,5%	84	47,7%
szansa	30	27,3%	30	45,5%	60	34,1%
jest neutralne	4	3,6%	2	3,0%	6	3,4%
szansa i zagrożenie	24	21,8%	2	3,0%	26	14,8%
Ogółem	110	100,0%	66	100,0%	176	100,0%
Chi-2=6,96, p=0,073~, V Cramera=0,281						

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

Zgodnie z wyliczeniami prezentowanymi w tablicy 4 zależność między uwzględnianiem w procesie decyzyjnym ryzyka zmian potencjału zasobowego, a opinią na temat ryzyka jest bliska istotności statystycznej ($p=0,073\sim$). Z kolei korelacja między tymi zmiennymi należy określić, jako dosyć słabą ($V \text{ Cramera}=0,281$).

Zakończenie

Przeprowadzone wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw województwa śląskiego badania ankietowe dowodzą, że ryzyko generowane przez poszczególne rodzaje otoczenia, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa postrzegane są w wymiarze szans i zagrożenia dla działalności przedsiębiorstw. Co więcej opracowanie statystyczne otrzymanych wyników pozwala wnioskować nie tylko o różnej istotności statystycznej, ale także korelacji między badanymi zmiennymi. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż pomimo nie uwzględniania w procesie decyzyjnym potencjalnych zmian otoczenia dalszego i bliższego, jak również potencjału zasobowego przedsiębiorstwa jako determinant podejmowania decyzji, to świadomość wpływu tych zmian na działalność przedsiębiorstwa jest

stosunkowo wysoka. Tym samym stosunkowo niski jest odsetek respondentów deklarujących neutralne oddziaływanie ryzyka na osiągnięcie zakładanych efektów podejmowanych decyzji. Charakterystycznym stanowiskiem badanych jest postrzeganie ryzyka w wymiarze szansy lub zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Co godne jest także podkreślenia, w wymiarze szans i zagrożeń, ryzyko rozumie 14,8% ankietowanych.

Literatura

1. Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (1993), *Ekonomia*, PWE, Warszawa.
2. Buschgen H. (1997), *Przedsiębiorstwo bankowe*, t 2., Poltext, Warszawa.
3. Gierszewska G., Romanowska M. (1994), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
4. Glaum M., FörSchle G. (2000), *Finanzwirtschaftliches Risikomanagement deutschen Industrie und Handelsunternehmen Industriestudie*, PwC Deutsche Revision Aktiengesellschaft wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Fachverlag Moderne Wirtschaft, Frankfurt am Mein.
5. Jajuga T., Jajuga K. (1999), *Inwestycje, instrumenty finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa.
6. Johanning L. (1999), *Value-at-Risk zur Marktrisikosteuerung und Eigenkapitallokation*, „Reihe: Risikomanagement und Finanzcontrolling“ Vol. 1, Bad Soben, Uhlenbruch.
7. Knight F.H. (1933), *Risk, Uncertainty and Profit*, London School of Economics and Political Science, London.
8. Marsh W.H. (1995), *Basic Financial Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
9. Penc-Pietrzak I. (2003), *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, C.H. Beck, Warszawa.
10. Shackle G.L.S. (2010), *Uncertainty in Economics*, Cambridge University Press, New York, NY.
11. Sierpińska M., Jachna T. (2000), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.

Streszczenie

Analizując zmiany otoczenia przedsiębiorstwa zauważyć należy wzrost nie tylko ilości jego elementów składowych, ale również natężenia ich oddziaływania. Innymi słowy rośnie częstotliwość i intensywność zachodzących w otoczeniu zmian. Ich źródłem są zmiany tych czynników, które jeszcze do niedawna uznawane były za stabilne i względnie stałe. Zmusza to kadre kierowniczą do podejmowania prób rozpoznania tego otoczenia pod kątem

identyfikacji ryzyka rozpatrywanego w kategorii zagrożeń i szans dla bytu przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

ryzyko, otoczenie przedsiębiorstwa, szansa, zagrożenie

Risk as Opportunity and Threat in Business Activities of A Company (Summary)

An analysis of changes taking place in the environment of a company shows an increase not only in the number of environment components but also in intensification of their influence on a company. In other words, both the frequency and intensiveness of changes taking place in the environment increase. The sources of that process are changes of those components that until recently were regarded as stable and relatively constant. In consequence, the company management is forced to make efforts to recognize the environment with regard to risk identification, considered in categories of threats and opportunities for the company activities.

Keywords

risk, company environment, opportunity, threat

