STUDIA OECONOMICA POSNANIENSIA 2016, vol. 4, no. 12

DOI: 10.18559/SOEP.2016.12.5

Sławomir Zapłata

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Towaroznawstwa, Katedra Znormalizowanych Systemów Zarządzania
slawomir.zaplata@ue.poznan.pl

MIEJSCE SYSTEMOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM W ORGANIZACJI

Streszczenie: „Podejście oparte na ryzyku" w ramach systemowego zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami ISO 9001:2015, stanowi główny nurt niniejszego opracowania i zagadnieniom poprzedzającym oraz uszczegóławiającym, zarówno w ujęciu teoretycznym jak i praktycznym, podporządkowany został układ zawartości. Po wprowadzeniu w zagadnienia systemowego zarządzania jakością zasygnalizowane zostały koncepcje zarządzania ryzykiem oraz zarządzania ciągłością działania, które oscylują w sferze jakości i ryzyka, implikując działania w obszarze systemowego zarządzania jakością. W dalszej części przedstawiona została koncepcja podejścia opartego na ryzyku w ramach funkcjonowania systemowego zarządzania jakością. W końcowej części rozdziału przedstawiono praktyczne aspekty podejścia uwzględniającego ryzyka w zarządzaniu jakością.

Słowa kluczowe: jakość, zarządzanie, zarządzanie jakością, ISO 9001, systemy zarządzania, ryzyko, zarządzanie ryzykiem, ciągłość działania.

Klasyfikacja JEL: L20, L21, L29, M20.

THE ROLE OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN RISK MANAGEMENT IN ORGANIZATION

Abstract: "Risk-based thinking" within quality management systems, according to ISO 9001:2015 requirements, represents the main idea of this paper. Theoretical and practical issues in that area are presented. The topic of this paper is subor-

dinated to issues from the general to the details. After an introduction to quality management systems, the author describes a conception of risk management in organization and business continuity management. This system concerns quality and risk, which implicates activities in the area of quality management system. Next, ideas of risk-based thinking application within quality management system are presented. ISO 9001:2015 requirements, which affect risk, are also shown. In the final part of paper, the author presents the practical aspects of risk-based thinking in quality management area.

Keywords: quality, management, quality management, ISO 9001, management systems, risk, risk management, business continuity.

Wstęp

Zarządzanie jakością oraz zarządzanie ryzykiem to terminy występujące w praktyce gospodarowania i przywoływane na różnych płaszczyznach zarządzania. Zarządzanie jakością definiowane jest jako zarządzanie w odniesieniu do jakości [PN-EN ISO 9000 2016, p. 3.3.4]. Zarządzanie ryzykiem to skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka [PN-ISO 31000 2012, p. 2.2, s. 17]. Jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości obiektu spełnia wymagania [PN-EN ISO 9000 2016, pkt 3.6.2, s. 24]. Ryzyko jest określane jako wpływ niepewności na cele [PN-ISO 31000 2012, s. 15]. Elementy występujące w przytoczonych definicjach dotyczą działań realizowanych w procesach gospodarowania od zawsze, aczkolwiek w różny sposób. Dostosowanie działań ujmowanych w tych dwóch obszarach w poszczególnych organizacjach stanowi indywidualne zagadnienie z uwagi na różnorodne uwarunkowania działalności każdej jednostki gospodarczej, jednak podstawą dla funkcjonowania na rynku jest oferowanie produktów i usług na poziomie jakościowym spełniającym potrzeby i oczekiwania klientów. Przy czym ostateczny rezultat działań gospodarczych, w postaci produktu bądź usługi, jest efektem działań organizacyjnych. I to właśnie odpowiednie prowadzenie działań wewnętrznych, przy uwzględnianiu zewnętrznych okoliczności funkcjonowania, wpływa na jakość końcowego wyrobu. Jednak aby wewnętrzne procesy w organizacji były realizowane w sposób „odpowiedni", konieczne jest uwzględnienie zagadnień zarządzania ryzykiem. Oczywiście „nie ma zarządzania bez zarządzania ryzykiem" [Staniec i Zawiła-Niedźwiedzki 2015, s. 13], bowiem każde działanie niesie ze sobą niepewność wyniku.

1. Koncepcje zarządzania ryzykiem

Komercyjna działalność gospodarcza jest ukierunkowana na zysk. „W związku z tym zarządzanie ryzykiem zostało sprowadzone do funkcji służebnych wobec celu głównego – maksymalizacji zysku, a należne sobie miejsce odzyskiwało tylko w momentach realizacji negatywnych skutków określonego ryzyka" [Łańcucki 2013, s. 3]. Ryzyko, z którym organizacja ma lub może mieć do czynienia, można podzielić na trzy podstawowe kategorie [Łańcucki 2013, s. 7, za: Kaplan i Mikes 2012, s. 4–5.]:

– ryzyko możliwe do uniknięcia – ryzyko wewnętrzne, które można kontrolować i które można wyeliminować lub którego można uniknąć; jest ono najlepiej zarządzane w działaniach prewencyjnych;
– ryzyko strategiczne – związane z akceptacją ryzyka związanego z osiąganiem zysków z przyjętej strategii działania, co niesie ze sobą potencjalne niepożądane skutki; w tym obszarze konieczne jest poszukiwanie systemów zarządzania ryzykiem, umożliwiających redukcję prawdopodobieństwa zrealizowania się niepożądanego scenariusza;
– ryzyko zewnętrzne – ma swoje źródła w wydarzeniach zewnętrznych będących poza wpływem i kontrolą organizacji.

Przez lata pojawiało się wiele standardów i norm z obszaru zarządzania ryzykiem, które w różnorodny sposób ujmowały proces zarządzania ryzykiem. Analiza ich treści [Zapłata i Kaźmierczak 2011, s. 92–104] obrazuje ważność zagadnienia zarządzania ryzykiem w procesach gospodarowania. Z drugiej jednak strony mała liczebność certyfikowanych systemów zarządzania ukierunkowanych na procesowe podejście do zarządzania ryzykiem wskazuje, że elementy te są ujmowane w ramach codziennych działań gospodarczych w różny sposób (systemowy bądź bardziej intuicyjny), co jest dopasowane do specyfiki danej organizacji. Spośród różnorodnych rozwiązań organizacyjnych warto zwrócić uwagę na rozwiązania organizacyjne, które znalazły się u podstaw kolejnych: standard FERMA i COSO. Ten pierwszy jest opisem dobrych praktyk o charakterze wzorcowym dla poszczególnych organizacji, a założeniem standardu jest to, że zarządzanie ryzykiem stanowi element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Przedmiotem właściwego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja oraz właściwe z nim postępowanie, a celem – zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach działalności [Łańcucki 2013, s. 12]. Z kolei zintegrowana struktura ramowa COSO to opis ośmiu powiązanych ze sobą elementów (nie jest to ściśle uszeregowany szereg tylko zbiór elementów oddziałujących w różnych kierunkach i stopniu), składających

się na ERM (*enterprise risk management*), do których zaliczono [Łańcucki 2013, s. 11]: środowisko wewnętrzne, ustanowienie celów, identyfikację zdarzeń, cenę ryzyka, reakcję na ryzyko, działania kontrolne, informację, komunikację i monitorowanie.

Przy analizie różnorodnych rozwiązań organizacyjnych w obszarze zarządzania ryzykiem nie można zapomnieć o zasadach i uregulowaniach prawnych z zakresu zarządzania ryzykiem [Kaczmarek i Ćwiek 2009, s. 33–48], które regulują działalność w szczególności w obszarach finansowo-ubezpieczeniowych.

Globalnie warto zwrócić uwagę na normę ISO 31000, która zawiera zasady dla zarządzania ryzykiem w sposób systemowy, ale nie na potrzeby certyfikacji. Standard ten zawiera odniesienie do kontekstu zewnętrznego i wewnętrznego. W oryginale tej normy pojawiają się dwa sformułowania dotyczące zarządzania ryzykiem: „*risk management*" oraz „*management risk*". Pierwsze sformułowanie dotyczy architektury (zasad, zakresu oraz procesu zarządzania ryzykiem) w celu skutecznego zarządzania ryzykiem, a termin „*managing risk*" dotyczy zastosowania tej architektury do poszczególnych ryzyk [PN-ISO 31000 2012, s. vi]. Działania podejmowane na obydwu płaszczyznach są uzależnione od wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i związanych z otoczeniem, które są charakterystyczne dla każdej organizacji, a tym samym zarządzanie ryzykiem jest procesem indywidualnym.

Zarządzanie ryzykiem jest częścią składową procesu kierowania przedsiębiorstwem w wielu tych samych obszarach i coraz częściej zarządzanie ryzykiem uznaje się za podsystem zarządzania firmą [Kaczmarek 2010, s. 149].

Zarządzanie ryzykiem jako zagadnienie natury ogólnej, co do zasad i mechanizmów, oddziałuje na wszystkie inne koncepcje poprzez uwzględnienie procesowego podejścia do identyfikacji zagrożeń oraz ich oceny i gradacji ryzyk. Zarządzanie ryzykiem jest prowadzone w dwóch nurtach. W pierwszym – ogólnym – jest ono trudną do wydzielonej obserwacji częścią zarządzania bieżącego, w ramach której działania zarządcze mają charakter rutynowych reakcji, których skuteczność jest tym większa, im bardziej rozbudowany jest drugi nurt zarządzania – ryzykiem operacyjnym. Drugi nurt ma charakter autonomiczny, związany wyłącznie z danym rodzajem ryzyka, bazuje na strukturach zadaniowych bądź interwałowo. Pierwszy nurt w porównaniu z drugim opiera się w większym stopniu na działaniach intuicyjnych i sytuacyjnych, a drugi jest ukierunkowany na pogłębioną analizę i wypracowywanie rozwiązań precyzyjnie odnoszących się do ryzyka [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s. 70].

2. Zarządzanie ciągłością działania

Nie ma identycznych organizacji, każda jest zindywidualizowana pod względem zasobów, procesów wewnętrznych oraz interakcji z otoczeniem. To powoduje, że każda z nich ma swoją charakterystyczną grupę zagrożeń wpływających na funkcjonowanie i realizację postawionych celów, w szczególności jakość wyrobów. Definicyjnie ciągłość działania to strategiczna i taktyczna zdolność organizacji do przewidywania i reagowania na zdarzenia i zakłócenia w prowadzonej działalności w celu jej kontynuowania na akceptowalnym, zdefiniowanym poziomie [BS 25999-2 2007, pkt 2.3, s. 4][1]. Zarządzanie ciągłością biznesową (działania) to holistyczny proces zarządzania identyfikujący potencjalne zagrożenia organizacji i skutki, jakie te zagrożenia mogą wywierać na działalność biznesową w przypadku ich wystąpienia, który zapewnia kształtowanie odporności organizacji i umożliwia skuteczną reakcję w celu ochrony interesów kluczowych interesariuszy, jej reputacji, marki i działalności kreującej wartości [BS 25999-2 2007, pkt 2.4, s. 5]. Zarządzanie ciągłością biznesową (działania) w głównej mierze dotyczy zatem reagowania na sytuację kryzysową i podejmowania działań w celu minimalizacji jej skutków oraz odtworzenia normalnego funkcjonowania organizacji.

Zarządzanie ryzykiem dotyczy całej organizacji, z kolei zarządzanie ciągłością dotyczy wybranego wycinka działalności, co jest logiczne z uwagi na konieczność skoncentrowania działań w sytuacji kryzysowej. Kwestia tej obszarowości nie jest jedynym elementem różniącym zarządzanie ryzykiem od ciągłości działania. Prewencyjny charakter zarządzania ryzykiem oraz reakcyjny charakter ciągłości działania przekłada się na kluczowe parametry w obydwu koncepcjach. W zarządzaniu ryzykiem są to zagrożenie oraz prawdopodobieństwo jego wystąpienia, podczas gdy w zarządzaniu ciągłością działania ważne są skutki oraz czas utrzymywania się niepożądanego zdarzenia [Kaczmarek i Ćwiek 2009, s. 30]. W ramach ogólnego zarządzania ryzyko odnosi się do wszystkich typów zagrożeń, natomiast zarządzanie ciągłością działania dotyczy zagrożeń powodujących znaczące zakłócenia w działalności, a wystąpienie zagrożenia jest nagłe [Staniec 2011, s. 73]. Systemowym zarządzaniem ciągłością działania obejmowany jest bowiem obszar „najbardziej ryzykowny". W świetle normy BS 25999-2 dotyczyło to

[1] Standard BS 25999-2, zawierający wymagania dla systemu zarzadzania ciągłością działania, opublikowany został w 2007 r. W 2012 r. został zastąpiony międzynarodową normą ISO 22301.

kluczowych produktów i usług [BS 25999-2 2007, pkt 3.2.1.2], które należało zidentyfikować w celu określenia zakresu systemu zarządzania ciągłością działania, ale bez uszczegóławiania, czego to ma dotyczyć. W ujęciu najnowszego standardu [ISO 22301 2012, pkt 4.3] zakres systemu zarządzania należy określić wewnętrznie, z przytoczeniem kryteriów koniecznych do uwzględnienia. Na marginesie warto jeszcze zauważyć różnicę w tytułach przytoczonych standardów. Dokument brytyjski zawierał wymagania dla zarządzania ciągłością działania (ang. *business continuity management*), natomiast obecny standard wydany przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną zawiera wymagania dla systemów zarządzania ciągłością działania (ang. *business continuity management systems*), ale posiada jeszcze dodatek w tytule (ang. *societal security*), co nawiązuje do bezpieczeństwa społecznego, a sama definicja w normie terminologicznej [ISO 22300 2012, pkt, 2.1.1, s. 1] wskazuje na ochronę przed różnego rodzaju zdarzeniami, co ukazuje możliwość zastosowania wymagań normatywnych do różnego rodzaju organizacji, zarówno w skali mikro, jak i makro.

Skala mikro jest związana z drugim nurtem zarządzania ryzykiem operacyjnym. Działania gospodarcze podejmowane są każdego dnia i na bieżąco towarzyszy im ryzyko. To codzienne ryzyko jest określane jako ryzyko operacyjne i definiowane jako ryzyko strat materialnych i reputacyjnych oraz odpowiedzialności prawnej wynikającej z niedostosowania lub zawodności procesów i niezbędnych dla nich zasobów (osobowych, materialnych, informacyjnych i finansowych), a powstających w wyniku zakłóceń będących następstwem oddziaływania zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s. 62]. Ryzyko operacyjne jest pojmowane jako nierozerwalna triada problemowa: ryzyko-bezpieczeństwo-ciągłość [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s.11]. W ujęciu praktycznym mówi się raczej o bezpieczeństwie oraz ciągłości działania, natomiast w teorii ekonomii, socjologii czy zarządzania – o ryzyku [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s. 13]. Konieczne jest dbanie o bezpieczeństwo przedsiębiorstwa w całej złożoności jego bytu: ekonomicznego, organizacyjnego, społecznego, technicznego i ideowego, z zamiarem zapewnienia ciągłości biznesu [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 39]. Oddziaływanie wobec zdarzeń krytycznych jako przejawów ryzyka może odnosić się do przyczyn tych zdarzeń (prewencja jako postępowanie *ex-ante*) lub do ich skutków (terapia jako postępowanie *ex-post*), gdzie [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s. 85]:

– oddziaływanie na przyczyny określa się zapewnianiem bezpieczeństwa operacyjnego,
– oddziaływanie na skutki to zapewnianie ciągłości działania.

W praktycznych działaniach można wskazać na intuicyjność w podejmowaniu działań z zakresu zarządzania ryzykiem. Ponad połowa badanych menedżerów wskazała, że nie zarządza ryzykiem w sposób systemowy, a w działaniach na tej płaszczyźnie dominuje intuicyjne i pasywne podejście [*Bezpieczna firma* 2010]. Nie można jednak automatycznie zakładać, że jest to złe podejście, bowiem w myśl przytoczonego już w niniejszym opracowaniu zdania, że „nie ma zarządzania bez zarządzania ryzykiem" [Staniec i Zawiła-Niedźwiedzki 2015, s, 13] elementy te nie są pomijane w codziennej działalności gospodarczej, lecz ujmowane w sposób pośredni, w ramach bieżącego zarządzania. Próby usystematyzowania tych zagadnień i ich podporządkowania normatywnym rozwiązaniom nie przyniosły jednak oczekiwanych efektów, na co wskazuje historia prac normalizacyjnych z obszaru zarządzania ryzykiem oraz niska liczebność certyfikatów adekwatnych systemów zarządzania. Choć warto również zwrócić uwagę, że podstawową wadą intuicyjnego zarządzania ryzykiem okazuje się fakt, że pracownicy dają się ponieść emocjom, a każdy w obliczu zagrożenia reaguje, decyduje i działa inaczej, zazwyczaj na szkodę organizacji. Dlatego działania wymagają formalizacji, jednak jej zakres jest kwestią indywidualną w każdej organizacji, wynikającą często z negatywnych doświadczeń i podejścia poszczególnych menedżerów [Herbane 2015]. Kluczowym czynnikiem skutecznego zarządzania ryzykiem jest właśnie wymiana doświadczeń zarówno wewnątrz organizacji, jak i pozyskiwanie ogólnej wiedzy z otoczenia, co w szerszym znaczeniu odnosi się do zarządzania wiedzą [Bielecki 2009, s. 320]. Analizując szczegółowiej podejście praktyczne, można wskazać na podstawie badań dotyczących postrzegania ryzyka wśród polskich przedsiębiorców, że ryzyko kojarzone jest głównie z aspektami negatywnymi, a przy wyborze opcji strategicznych najważniejszy jest czynnik finansowy [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 10].

3. Płaszczyzny zarządzania ryzykiem

Z uwagi na wieloaspektowość zarządzania ryzykiem i wynikający z tego ogrom rozwiązań teoretyczno-praktycznych niełatwa jest próba identyfikacji i dopasowania rozwiązań odpowiednich dla danej organizacji. Jak to już zostało wskazane, można spojrzeć na zagadnienia zarządzania ryzykiem w dwóch płaszczyznach – ogólnej oraz szczegółowej [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s. 70]. Jednocześnie sfery te wzajemnie się przenikają, co jest zagadnieniem płynnym i zindywidualizowanym w ramach każdej organizacji.

Zestawiając jednak zasygnalizowane w niniejszym materiale zagadnienia, autor podjął próbę usystematyzowania organizacyjnych poziomów zarządzania ryzykiem, co zostało zobrazowane na rysunku 1. Jest to wstępne działanie dla zastosowania podejścia opartego na ryzyku w ramach systemowego zarządzania jakością.

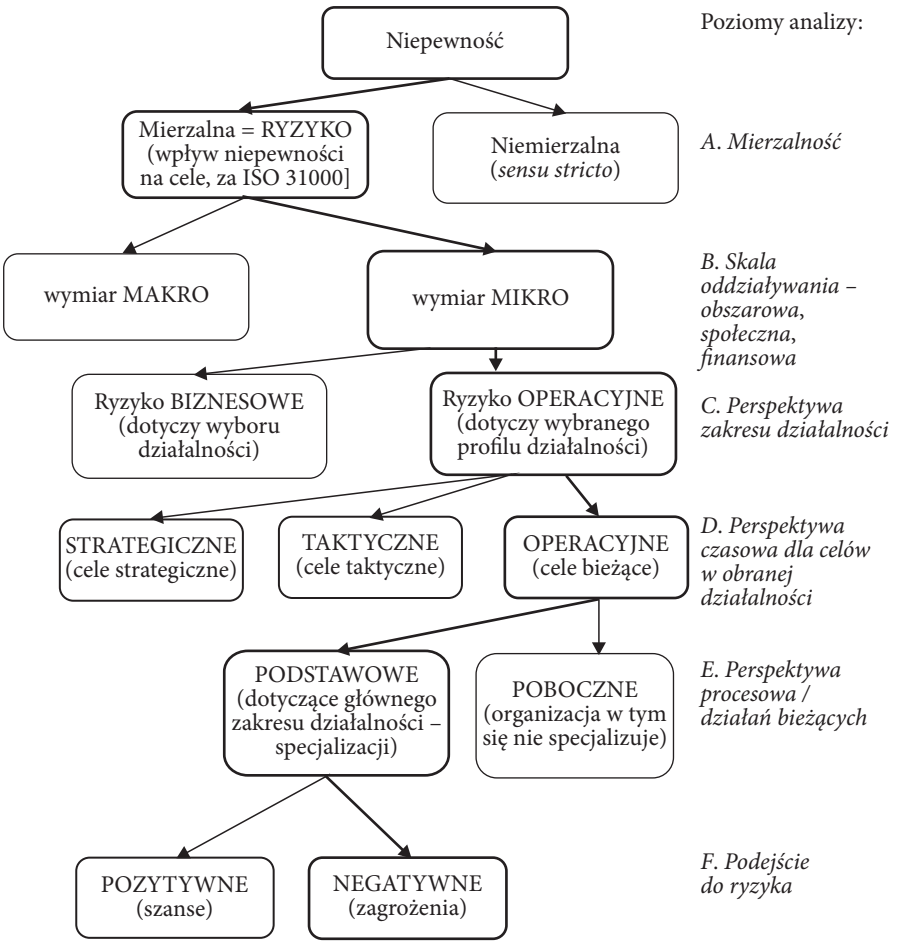
Zarządzać można tylko elementami mierzalnymi, co do których możliwe jest zaplanowanie celów oraz, po fazie realizacji działań, możliwa jest ocena stopnia ich osiągnięcia. Wpływ niepewności na cele oznacza ryzyko. Pierwotnym zagadnieniem dla ryzyka jest zatem kwestia definiowana celów w działalności gospodarczej – wówczas można identyfikować zagrożenia dla osiągnięcia zaplanowanych celów i – oceniając je – skategoryzować ryzyko. Dlatego zarządzanie ryzykiem odnosi się do zdarzeń możliwych do przeanalizowania, gdzie niepewność jest mierzalna i jest to właśnie ryzyko [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 14], czego dotyczy poziom A na rysunku 1. Skala oddziaływania niepożądanych zjawisk może być różna, może dotyczyć pojedynczych organizacji (poziom mikroekonomiczny) bądź, jak w przypadku katastrof naturalnych (np. powodzi), może występować na dużym obszarze terytorialnym, a skutki mogą dotyczyć zarówno przedsiębiorstw z danego regionu, gospodarstw domowych, jak i ludzi. Działania na poziomie makroekonomicznym – z uwagi na skalę – są domeną działań instytucji publicznych. Oczywiście te same źródła zagrożeń mogą wywołać ryzyko, którego skutki będą dotyczyć właśnie pojedynczych organizacji bądź będą oddziaływać na większą liczbę podmiotów (poziom B na rysunku 1). W wymiarze mikroekonomicznym zagadnienia zarządzania ryzykiem odnoszą się do pojedynczych organizacji. Przy czym można tutaj analizować dwie płaszczyzny ryzyka w zależności od perspektywy zakresu działalności (poziom C na rysunku 1), co nawiązuje do ryzyka biznesowego oraz operacyjnego. Czynniki ryzyka na wielką skalę pochodzą z otoczenia [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 9] i ujmowane są głównie w ramach wyboru działalności, a potem – już w fazie działania organizacji – są oczywiście uwzględniane, ale większa uwaga jest skoncentrowana na działaniach wewnętrznych ukierunkowanych na wyrób końcowy, o odpowiedniej jakości. Ryzyko biznesowe jest związane z wyborem profilu działalności, osadzeniem działań gospodarczych w danym otoczeniu, branży i określeniem terytorium działania. Po wyborze działalności dla funkcjonującej na rynku organizacji można wskazać na permanentne ryzyko operacyjne, które jest definiowane jako ryzyko strat w wyniku niewłaściwego lub błędnego działania procesu, ludzi i systemów lub wpływu wydarzeń zewnętrznych [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s. 55]. Ryzyko operacyjne dotyczy bieżących operacji

gospodarczych, a zestawienie elementów z powyższej definicji z ogromną liczbą interakcji w codziennym gospodarowaniu implikuje szereg zagrożeń wpływających na osiąganie zaplanowanych celów. Analizując działania z perspektywy czasowej (poziom D na rysunku 1), można wskazać na powszechnie przyjmowane płaszczyzny: strategiczną (z punktu widzenia prowadzonej polityki oraz celów strategicznych), taktyczną (z punktu widzenia działań przygotowawczych) oraz operacyjną (dotyczącą planów i bieżących procesów operacyjnych) [Staniec 2011, s. 41–42].

W ramach dwóch poziomów analizy (C i D) występuje dualizm w nazewnictwie – dwukrotnie pojawia się ryzyko operacyjne. W ramach ogólniejszego poziomu dotyczy to ryzyka związanego z wybranym profilem działalności, co odnosi się do branży, uwarunkowań prowadzenia działalności w danym otoczeniu makro- i mikroekonomicznym. Z kolei w ujęciu czasu w prowadzonej już działalności ryzyko operacyjne odnosi się do bieżących działań ukierunkowanych na osiąganie zaplanowanych celów. To też ukazuje różnorodność w definiowaniu ryzyka operacyjnego [Staniec i Klimczak 2015, s. 35–65; Zawiła-Niedźwiedzki 2013, s. 55–82], co jest związane z korzeniami w obszarze finansowo-ubezpieczeniowym [Zawiła-Niedźwiedzki 2013, s. 23, 26, 35].

W perspektywie procesowej (poziom E), działania operacyjne koncentrują się na zagadnieniach podstawowych oraz pobocznych. Dziania podstawowe ukierunkowane są na główny cel działalności danej organizacji, natomiast działania poboczne są związane z kwestiami, których istnienie jest konieczne dla sprawnej realizacji głównego nurtu działalności i tworzenia produktów oraz świadczenia usług związanych z profilem działalności danej organizacji.

Na rysunku 1, poprzez pogrubienie niektórych krawędzi i strzałek, ukazana została ścieżka najczęstszego postrzegania ryzyka w praktyce gospodarowania. Zarządzanie ryzykiem jest kojarzone z analizowaniem strat, czyli negatywną sferą, co uznaje się za powód braku jednolitego i spójnego „podejścia" do problemu ryzyka [Kaczmarek 2010, s. 48]. Jednak końcowo każde zidentyfikowane ryzyko można rozpatrywać w sposób pozytywny (szanse), jak i negatywny (zagrożenia), a na postrzeganie ryzyka istotny wpływ ma kontekst sytuacyjny i subiektywne nastawienie decydentów [Jajuga 2007, s. 7]. Ten kontekst nie ogranicza się jedynie dotyczy kwestii optymistyczno-negatywistycznego postrzegania ryzyka, ale całościowo dotyczy podejmowania wszystkich działań na różnych szczeblach organizacyjnych, co wpisuje się w szeroko rozumianą „atmosferę ryzyka" [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 9].



Rysunek 1. Organizacyjne poziomy w zarządzaniu ryzykiem

Od strony organizacyjnej problematyka zarządzania ryzykiem i zapewniania ciągłości działania zbiega się m.in. z zarządzaniem jakością i innymi znormalizowanymi systemami zarządzania [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s. 98]. Uwzględnienie podsystemów zarządzania organizacją, w tym i znormalizowanych, mogłoby nastąpić na organizacyjnych poziomach zarządzania ryzykiem – pomiędzy poziomem C i D. W zakresie profilu działalności organizacji funkcjonują różnorodne systemy zarządzania, w ramach których definiowane są cele we wskazanych (poziom D) horyzontach czasowych. W dalszej części opracowania przedstawiono działania

operacyjne w zakresie zarządzania jakością z uwzględnieniem podejścia opartego na ryzyku.

4. Podejście do jakości oparte na ryzyku

Tradycyjne zarządzanie ryzykiem dosyć mocno skupia się na unikaniu i minimalizacji strat w zasobach [Głuszek 2014, s. 114–115], a w zbyt małym stopniu uwzględnia perspektywę zewnętrzną, co powoduje nieuwzględnianie wielu nowo pojawiających się sytuacji ryzykownych [*Risk intelligent* 2011, s. 4]. Główną jego cechą jest zajmowanie się poszczególnymi rodzajami ryzyka w sposób niezależny (bez poszukiwania wzajemnych powiązań), realizowany przez różne piony organizacyjne, traktowanie ryzyka jako zagrożenia i koncentrowanie się na tych jego rodzajach, które łatwo zmierzyć (czyli głównie na ryzyku finansowym) [Malinowska 2011, s. 68]. Ujęcie w normie ISO 9001:2015 podejścia opartego na ryzyku mogłoby wskazywać na zaszczepienie tego podejścia w ramach działań podejmowanych w każdej organizacji, a ukierunkowanych na zapewnienie odpowiedniej jakości końcowych produktów i usług. Z drugiej strony można wskazać, że przytoczony standard gruntuje negatywne podejście do „silosowego" uwzględniania zarządzania ryzykiem w działalności organizacyjnej, bowiem dotyczy sfery „tylko" jakościowej. Jednak analizując wymagania normatywne, należy zwrócić uwagę na konieczność ustanowienia kontekstu organizacyjnego [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 6.1], co osadza podsystem zarządzania jakością w interakcji z innymi aktywnościami podejmowanymi w ramach prowadzenia działalności gospodarczej i uwzględnia „atmosferę ryzyka". Jednocześnie jakość jest pierwotna dla funkcjonowania organizacji na rynku i rolą każdego pracownika jest odpowiednie zarządzanie działaniami na swoim poziomie organizacyjnym. Co więcej, ta intuicyjność, wykorzystywana każdego dnia, stanowi „*know-how*" poszczególnych organizacji i elastyczność w takim podejściu została uwzględniona w budowie normatywnych wymagań dla systemowego zarządzania jakością. Organizacja powinna planować działania z uwzględnieniem ryzyka, nie ma jednak wymagań w zakresie formalnych metod lub udokumentowanych procesów zarządzania ryzykiem [PN-EN ISO 9001 2016, pkt A.4]. Można zatem wskazać, że podejście oparte na ryzyku jest generalną intencją w normie ISO 9001, co nawiązuje do pierwszego, ogólnego obszaru zarządzania ryzykiem w organizacji. Natomiast kwestia uszczegółowienia działań organizacyjnych, zaplanowania i ich prowadzenia na poziomie autonomicznym

jest szerokim zagadnieniem, zasadniczo zbiorem wszystkich elementów zarządzania realizowanych w sposób indywidualnie dopasowany do specyfiki każdej organizacji. Jednocześnie w kwestii spojrzenia na ryzyko w perspektywie negatywnej norma ISO 9001 wprowadza rozważanie działań z dwóch perspektyw – ryzyka i szans [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 6.1].

Przejście z teoretycznej analizy wymagań normatywnych dotyczących ryzyka i jakości do praktycznego ich zastosowania może nastąpić po przeprowadzeniu analizy w trzech punktach. Podejście oparte na ryzyku jest niezbędne do osiągnięcia skutecznego systemu zarządzania jakością [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 0.3.3, s. 8]. To zdanie nakierowuje na pierwszy krok w działaniu, aby bowiem mówić o skuteczności, konieczne jest definiowanie celów, do których po fazie działań można porównać rezultaty i ocenić stopień osiągnięcia planów. Zatem w pierwszym kroku konieczna jest identyfikacja i praktyczna interpretacja wymagań dotyczących planowania. Jedną z potencjalnych korzyści z wdrożenia w organizacji systemu zarządzania jakością jest uwzględnienie ryzyka i szans związanych z jej kontekstem i celami [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 0.1, s. 5]. Dlatego na drugim etapie analizy konieczne jest zidentyfikowanie w normie ISO 9001 wymagań dotyczących ryzyka wpływającego na realizację ustanowionych celów. W ramach trzeciego, ostatniego etapu w analizie konieczne jest zestawienie wymagań normatywnych w zakresie planowania z wymaganiami odnoszącymi się do ryzyka, aby poszczególne płaszczyzny działań ze sobą zintegrować w ramach systemu zarządzania jakością, przy uwzględnieniu ryzyka i szans. Uwzględnianie zarówno ryzyka, jak i szans stanowi podstawę do doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, poprawy wyników oraz zapobiegania negatywnym efektom [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 0.3.3, s. 8].

Zagadnienie planowania celów dotyczących jakości oraz oceny skuteczności systemowego zarządzania jakością jest wielowątkowe [Zapłata 2009, s. 42–61]. Planowanie jest pierwszym z etapów zarządzania w ogóle, początkuje również etapowe działania ujęte jako cykl Deminga (cykl PDCA). Analizując wymagania normatywne dla systemowego zarządzania jakością, ISO 9001:2015, można wskazać na punkty odnoszące się do planowania na różnych poziomach organizacyjnych:

1. Na poziomie strategicznym planowanie jest związane ze stworzeniem polityki jakości [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 5.2], która tworzy ramy dla definiowania celów dotyczących jakości, czyli jest nadrzędna w kaskadowym planowaniu w obszarze systemowego zarządzania jakością.
2. W odniesieniu do krótszego horyzontu czasowego (poziomu taktycznego) można wskazać na planowanie zmian w systemie zarządzania ja-

kością [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 6.3], które są związane z rozwojem organizacji i średniookresowymi zmianami wewnętrznych działań gospodarczych.
3. Bieżące planowanie jest realizowane na poziomie operacyjnym, co w odniesieniu do wymagań normatywnych z normy ISO 9001 dotyczy planowania celów i ich osiągnięcia [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 6.2].

Można również wskazać na techniczne planowanie jakości wyrobów. W taktycznej perspektywie czasowej dotyczy to kwestii projektowania i prac rozwojowych [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 8.3] dotyczących oferty produktowo-usługowej w organizacji. W odniesieniu do bieżącej produkcji i świadczenia usług można wskazać na planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 8.1]. Jednak zagadnienia techniczne nie będą rozważane jako osobne w kaskadowym podejściu do planowania i zarządzania ryzykiem. Oczywiście są to zagadnienia ważne w świetle wskazanej w niniejszym materiale ważności jakości końcowych wyrobów na rzecz generowania przychodów ze sprzedaży, aczkolwiek zagadnienia produkcyjne stanowią jeden ze zbiorów działań, które muszą zaistnieć w organizacji, aby osiągnąć zasadniczy cel działalności. Te zbiory działań tworzą procesy, którymi zarządzanie stanowi istotę podejścia procesowego w ramach systemowego zarządzania jakością. Procesy te w praktyce są grupowane na główne i pomocnicze, co nawiązuje do poziomu E na rysunku 1. To oznacza, że produkcja jest jednym z procesów, obok innych, które znajdują się na poziomie właśnie perspektywy procesowej i z myślą o nich planowane są zindywidualizowane cele oraz podejmowane wewnętrzne działania ukierunkowane na ich osiąganie.

Mimo że rzadko zdarza się dokładnie przewidzieć przyszłość przedsiębiorstwa, a czynniki zewnętrzne mogą przeszkadzać w realizacji nawet najlepiej sformułowanych planów, zdarzenia nieplanowane byłyby pozostawione losowi [Koźmiński i Piotrowski 2005, s. 215]. Dlatego konieczne jest podejmowanie różnorodnych działań prewencyjnych dla osiągnięcia zaplanowanych celów. Analizując wymagania normatywne dla systemowego zarządzania jakością, ISO 9001:2015, można wskazać na punkty związane z podejściem do jakości uwzględniającym ryzyko:
1. Na poziomie strategicznym konieczne jest poruszanie się w obszarze „atmosfery ryzyka", co dotyczy zrozumienia organizacji i jej kontekstu. Jest to związane ze spełnieniem wymagań normatywnych – określeniem czynników zewnętrznych i wewnętrznych istotnych dla celu i strategicznego kierunku działania organizacji oraz tych wpływających

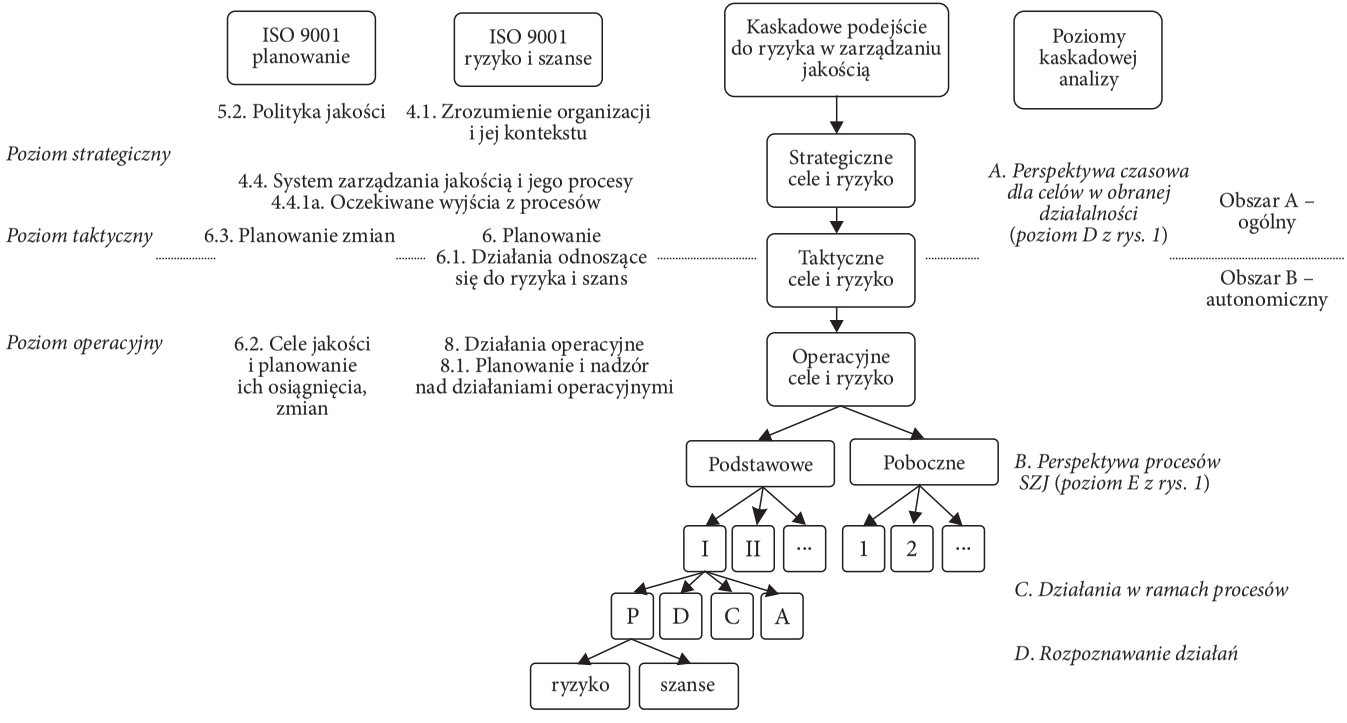
na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonych wyników, w ramach działania systemu zarządzania jakością [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 4.1]. W ramach poziomu strategicznego, ale już zbliżonego w działaniu do perspektywy taktycznej, pojawia się kwestia identyfikacji procesów w ramach systemu zarządzania jakością i określenie oczekiwanych ich efektów oraz związanego z tym ryzyka i szans [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 4.1.1 a, f].

2. W odniesieniu do krótszego horyzontu czasowego (poziomu taktycznego) można wskazać na planowanie działań odnoszących się do ryzyka i szans. Podczas planowania systemu zarządzania jakością należy rozważyć czynniki (zidentyfikowane na poziomie strategicznym) oraz określić ryzyko i szanse rozważane w ukierunkowaniu na osiągnięcie zaplanowanych celów [PN-EN ISO 9001 2016, pkt 6.1].
3. Bieżące planowanie odbywa się na poziomie operacyjnym, co w powiązaniu z ryzykiem i szansami ich realizacji nawiązuje do wymagań normatywnych z punktu 8.1. normy ISO 9001.

Graficzne zestawienie wymagań normatywnych, w obszarze systemowego zarządzania jakością, odnoszących się do sfery planowania oraz uwzględniania ryzyka i szans, zaprezentowane zostało na rysunku 2.

W ramach postanowień ogólnych [PN-EN ISO 9001 2015, pkt 0.1, s. 5] wskazane zostało, że podejście procesowe (poziom B na rysunku 2) umożliwia organizacji zaplanowanie procesów i powiązań między nimi, a cykl PDCA (i działania na poszczególnych etapach tego cyklu – poziom C na rysunku 2) umożliwia organizacji zapewnienie odpowiednich zasobów dla jej procesów, odpowiedniego zarządzania nimi oraz identyfikację i uwzględnienie szans na poprawę. Nie wszystkie procesy systemu zarządzania jakością przedstawiają jednak taki sam poziom ryzyka pod względem zdolności organizacji do spełnienia jej celów, a skutki niepewności nie są takie same dla wszystkich organizacji [PN-EN ISO 9001 2016, pkt A.4], tym samym rozpatrywanie działań następuje z dwóch punktów widzenia – ryzyka i szans (poziom D na rysunku 2).

Zarządzanie ryzykiem w organizacji jest wtórne wobec zaplanowania celów. Cele mogą się odnosić do wielu aspektów funkcjonowania danej organizacji, co czyni je charakterystycznymi dla danej działalności, w danym otoczeniu. Niezależnie od schematu formułowania celów i uwzględnianych przy tym kryteriów, aby osiągnąć zaplanowane cele, konieczne jest podjęcie działań zapobiegawczych mających zminimalizować negatywne zdarzenia oraz zmaksymalizować szanse ich realizacji.



Rysunek 2. Podejście do ryzyka w systemowym zarządzaniu jakością – analiza wymagań i poziomów organizacyjnych

5. Ryzyko w zarządzaniu jakością – przykład praktyczny

Jakość dotyczy zarówno efektu końcowego działań, jak i sfery organizacyjnej związanej z obsługą klientów i poprzedzającej jakości dotyczącej organizacji procesów wewnętrznych. Niezależnie od rozpatrywanego zakresu działań w tle zawsze uwzględniany jest klient. Bez asortymentu i klientów nie ma bowiem możliwości prowadzenia działalności gospodarczej. Oczywiście można również wskazywać, że bez wszystkich działań zgrupowanych w poszczególne procesy nie można oferować wyrobów i tym samym pozyskiwać klientów. Dlatego konieczna jest indywidualna analiza w każdej organizacji w odniesieniu do poszczególnych poziomów dla działań organizacyjnych ujętych na rysunkach 1 i 2.

Przedstawienie zagadnień zarządzania ryzykiem jakości zobrazowane zostanie na przykładzie sprzedaży nowych osobowych samochodów w autoryzowanych salonach sprzedaży. Wybór takiego zakresu podmiotowego wynika z doświadczeń praktycznych autora oraz projektów studenckich podejmowanych w ramach prac SKN QUALITAS[2].

Wartość czasu w relacjach z klientami ma niezwykle istotne znaczenie. Czas odpowiedzi na zapytania internetowe jest ważny i wpływa na ocenę przez klienta. Brak odpowiedzi wpływa na niezadowolenie, ale szybka odpowiedź niekoniecznie przekształca się w zadowolenie, ponieważ ta w przypadku kanału elektronicznego jest po prostu przez klientów oczekiwana [Doligalski 2013, s. 62–63].

Zagadnienie czasu reakcji na zapytania klientów złożone drogą elektroniczną zostało zobrazowane na przykładzie testów tajemniczego klienta w dziesięciu autoryzowanych salonach sprzedaży samochodów osobowych, oferujących łącznie cztery marki samochodów. W ramach tej grupy, należącej do jednego właściciela, przyjęto, że przeprowadzone zostaną badania w pierwszym kwartale 2015 r., po nich nastąpi analiza oraz zaplanowane zostaną działania doskonalące. W dalszej kolejności przeprowadzone zostały badania w kolejnych trzech kwartałach i na końcu roku kalendarzowego oceniono całość projektu. W wyniku dyskusji przyjęto kryteria oceny i ich wagę, co było powiązane z szansami i ryzykiem w świetle obsługi klientów i sprzedaży. W badaniu można było uzyskać maksymalnie 17 pkt, a uzyskane zbiorcze wyniki zaprezentowane zostały w tabeli.

Analizując wyniki, można zauważyć progres w realizacji internetowo-mailowej procedury obsługi klientów przez trzy kwartały 2015 r. W ostat-

[2] Studenckie Koło Naukowe QUALITAS działające przy Katedrze Znormalizowanych Systemów Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Wyniki badań w salonach sprzedaży nowych samochodów osobowych

Wynik	Kwartał I	Kwartał II	Kwartał III	Kwartał IV
	76%	76%	82%	59%
Maksimum	17 pkt (2 lokalizacje)	17 pkt (3 lokalizacje)	17 pkt (4 lokalizacje)	17 pkt (1 lokalizacja)
Minimum	0 pkt (1 lokalizacja)	6 pkt (1 lokalizacja)	8 pkt (1 lokalizacja)	0 pkt (1 lokalizacja)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

nim kwartale wyniki pogorszyły się, co było spowodowane zmianą operatora usług internetowych i problemami technicznymi oraz fluktuacją kadr. Generalnie można wskazać, że to właśnie ludzie stanowią największe ryzyko w działalności gospodarczej, w szczególności w obszarze obsługi klienta, gdzie następuje interakcja z klientami. Największym problemem w procesie obsługi klienta, ukazanym w badaniach, a przyporządkowanym do kryteriów, które uwzględniały ryzyko poprzez ważność poszczególnych zagadnień, była kwestia szybkości odpowiedzi oraz przesłania klientowi oferty. Na 40 przesłanych zapytań w ramach rocznego projektu klienci tylko w połowie przypadków (21 ofert) otrzymali ofertę. Jednocześnie tylko sześć ofert zostało przesłanych przez doradców handlowych w wymaganym czasie 12 godzin roboczych. W pozostałych przypadkach klienci otrzymywali lakoniczną wiadomość z zaproszeniem do salonu w celu omówienia szczegółów. Co więcej, tylko w czterech przypadkach po przesłaniu oferty nastąpił ponowny kontakt z klientem ze strony salonu. Projekt ukazał słabości na początkowym etapie procesu sprzedaży. Działania jakościowe przekładają się na pozyskiwanie i utrzymanie klientów, a końcowo na przychody i zyski ze sprzedaży.

Tematyka zarządzania jakością i ryzykiem jest zindywidualizowana i podejmowane działania wynikają z wewnętrznych potrzeb organizacji. Można by przypuszczać, że wskazane powyżej działania wynikały właśnie z zauważenia problematyki kontaktu mailowego z klientami. Co więcej, fluktuacja w kwartalnych wynikach (zarówno średniej, jak i rozbieżności pomiędzy punktacją poszczególnych lokalizacji w ramach jednego kwartału) potwierdzają istnienie ryzyka związanego z utratą reputacji w oczach klientów, potencjalnych jak i obecnych, w zależności od osoby pytającej i mającej wcześniejsze doświadczenia z danym salonem sprzedaży.

Zainteresowanie powyższymi zagadnieniami, przy jednoczesnych mało pozytywnych wynikach, wpłynęło na dalsze działania badawcze. Wskazany projekt testów tajemniczego klienta w formie zapytań internetowo-ma-

ilowych został zrealizowany w różnych markach i różnych lokalizacjach, należących do jednej grupy dealerskiej. To ostatnie mogło mieć wpływ na wyniki, ponieważ podejście właścicieli determinuje praktyki w zakresie zarządzania ryzykiem [Falkner i Hiebl 2015]. W ramach poszukiwania odpowiedzi na wątpliwości przeprowadzono dwa projekty z obszaru „zarządzania ryzykiem jakości", w ramach prac SKN QUALITAS, które dotyczyły również sprzedaży nowych samochodów osobowych. Pierwszy projekt obejmował badaniem wszystkie zlokalizowane w Polsce salony (24 punkty) sprzedaży samochodów jednej marki z segmentu premium[3]. Drugi projekt skoncentrował się na wykonaniu testów internetowo-mailowych we wszystkich autoryzowanych salonach sprzedaży w aglomeracji poznańskiej[4]. W ramach pierwszego projektu na stronie internetowej skonfigurowano samochód i plik z jego specyfikacją przesłano do poszczególnych salonów z prośbą o ofertę. Na zapytanie odpowiedziało 19 salonów (79%), z pięciu nie było żadnej odpowiedzi. Najwyżej oceniona odpowiedź uzyskała 15 punktów (na maksymalnie 17 do zdobycia). Średnia dla wszystkich odpowiedzi ukształtowała się na poziomie 42%, a tylko siedmiu dealerów uzyskało odpowiedź punktowaną powyżej 50%. Co znamienne, na 19 odpowiedzi tylko w dziewięciu przypadkach załączona została oferta dla klienta, a w pozostałych była to ogólna odpowiedź z zaproszeniem do salonu. Drugi projekt studencki został przeprowadzony również poprzez skonfigurowanie samochodów poszczególnych marek i wysłanie zapytania do 67 autoryzowanych dealerów nowych samochodów osobowych mających swoje salony na terenie aglomeracji poznańskiej. W tym badaniu można było uzyskać maksymalnie 28 punktów. Jedna czwarta pytanych w ogóle nie odpowiedziała, od kolejnych 25% odpowiedź była tylko zaproszeniem do odwiedzenia salonu. Oferty przesłała połowa zapytanych salonów samochodowych. Tylko 8% dealerów, którzy przesłali ofertę, skontaktowało się następnie z klientem (zazwyczaj po tygodniu), co może mieć wpływ na opinię klienta o salonie.

W przytoczonych badaniach zastanawiający jest udział zapytań, na które nie została udzielona żadna odpowiedź. Oczywiście przy korzystaniu z elektronicznych kanałów komunikacyjnych problem może dotyczyć sfery technicznej, np. po stronie dostawcy internetu lub rozwiązań programo-

[3] Projekt „Jakość obsługi via Internet w salonach X w Polsce" został zrealizowany w I kwartale 2015 r. przez grupę z I stopnia studiów inżynierskich w składzie: Michał Mikołajczyk, Marcin Ogonowski.

[4] Projekt „Jakość obsługi mailowo/webowej w poznańskich autoryzowanych salonach samochodowych" został zrealizowany w IV kwartale 2015 r. przez grupę z II stopnia studiów magisterskich w składzie: Jessica Wowra, Patrycja Wardach.

wych. Firma nie ma w pełni wpływu na efekt działań tych zewnętrznych podmiotów, co jednak wpływa na satysfakcję klientów obecnych bądź potencjalnych [Doligalski 2013, s. 212]. Takie zagadnienia pozwala dopiero zidentyfikować analiza informacji uzyskanych w ramach badań tajemniczego klienta, bowiem jest dostęp do wszystkich danych i można je przenalizować, co pozwala na przeprowadzanie działań doskonalących – w świetle ryzyka i szans. Rzeczywisty klient, przy braku odpowiedzi, może po prostu nie kontynuować kolejnych działań w ramach procesu sprzedaży, nie wspominając o budowaniu złej opinii o danej firmie.

Przedstawione zagadnienia kontaktów z klientami za pośrednictwem zdalnych kanałów wymiany informacji to niewielki wycinek działań z obszaru orientacji na klienta, który z kolei jest częścią większej rzeczywistości gospodarczej i stanowi jeden z wielu obszarów i procesów koniecznych do nadzorowania. Przedstawione działania wpisują się w zarządzanie jakością i ryzykiem, jak widać, w bardzo operacyjnym wydaniu, sprofilowanym według zidentyfikowanych potrzeb. Obrazuje to wskazywany indywidualizm w podejściu do ryzyka i szans w działalności gospodarczej, przejawiający się w dopasowaniu działań do specyfiki danej organizacji i jej bieżących zidentyfikowanych potrzeb.

Zakończenie

Zarządzanie ryzykiem jest zagadnieniem mocno zindywidualizowanym w każdej organizacji i dostosowywanym do sprofilowanych potrzeb organizacji. To „silosowe" podejście zostało nawet uwzględnione w ramach nowelizacji normy ISO 9001:2015. Jedną z głównym zmian w normie zawierającej wymagania dla systemowego zarządzania jakością, w stosunku do poprzedniej wersji, jest ustanowienie systematycznego podejścia do rozważania ryzyka zamiast ujmowania działań prewencyjnych jako osobnego komponentu systemu zarządzania jakością. Ryzyko jest wkomponowane w każdy aspekt systemowego zarządzania jakością [ISO/TC 176/SC2/N1284 2015, s. 2]. Należy jednak pamiętać, że zarządzanie ryzykiem nie jest celem samym w sobie, ale narzędziem do osiągnięcia celów danej organizacji [Kumpiałowska 2001, s. 11], co wpisuje się w ogólną „atmosferę ryzyka" i wymaga indywidualnej operacjonalizacji działań. W samej normie zostało wskazane, że organizacja powinna we własnym zakresie zdecydować, czy rozwijać rozszerzone metody zarządzania ryzykiem, czy ich nie rozwijać [PN-EN ISO 9001 2016, pkt A.4].

Nowelizacja normy ISO 9001 z 2015 r. uwzględniła obraz rzeczywistości, przyjmując podejście oparte na ryzyku jako filozofię działań w ramach systemowego zarządzania jakością. Ważne zagadnienia uwzględniania ryzyka w działalności gospodarczej, ale słabo rozwinięte pod względem ujęcia normatywnego zostały wkomponowane w standard, który przez wiele lat jest najpowszechniej stosowany, a systemy są najliczniej certyfikowane.

Bibliografia

Bezpieczna firma, 2010, wkładka do Harvard Business Review Polska, nr 7–9.

Bielecki, W.T., 2009, *Zarządzanie wiedzą a zarządzanie ryzykiem w firmie*, w: Chmielarz, W., Turyna, J. (red.), *Komputerowe systemy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

BS 25999-2, 2007, Business Continuity Management – Specification, BSI, London.

Doligalski, T., 2013, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, SGH, Warszawa.

Falkner, E.M, Hiebl, M.R.W., 2015, *Risk Management in SMEs*: *a Systematic Review of Available Evidence*, The Journal of Risk Finance, 16/2, s. 122–144.

Głuszek, E., 2014, *Techniki i narzędzia zarządzania ryzykiem reputacji przedsiębiorstwa w ramach ERM*, w: Stabryła, A., Małkus, T. (red), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków.

Herbane, B., 2015, *Threat Orientation in Small and Medium-sized Enterprises*. *Understanding Differences toward Acute Interruptions*, Disaster Prevention and Management, 24/5.

ISO 31000, 2009, Risk management – Principles and guidelines, International Organization for Standardization, Geneva.

ISO 22300, 2012, Societal Security – Terminology, International Organization for Standardization, Geneva.

ISO 22301, 2012, Societal Security – Business continuity management systems – Requirements, International Organization for Standardization, Geneva.

ISO/TC 176/SC2/N1284, Risk-based thinking in ISO 9001:2015, www.iso.org/tc176/sc02.

Jajuga, K., 2007, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kaczmarek, T.T., 2010, *Zarządzanie ryzykiem*. *Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.

Kaczmarek, T.T., Ćwiek, G., 2009, *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*. *Business Continuity Management*, Difin, Warszawa.

Kaplan, R., Mikes, A., 2012, *Managing Risk New Framework*, Harvard Business Review, 6.

Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.), 2005, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kumpiałowska, A. (red.), 2001, *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Łańcucki, J., 2013, *Aspekty regulacyjne zarządzania ryzykiem w sektorze ubezpieczeń*, Prawo Asekuracyjne, nr 2(75).

Malinowska, U., 2011, *Charakterystyka kluczowych koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, w: Kasiewicz, S. (red.), *Zarządzanie Zintegrowanym Ryzykiem Przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.

PN-EN ISO 9000, 2016, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa.

PN-EN ISO 9001, 2016, Systemy zarządzania jakością. Wymagania. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa.

PN-ISO 31000, 2012, Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne, PKN, Warszawa.

Risk Intelligent View of Reputation. An Outside-in Perspective, 2011, Deloitte, Risk Intelligence Science, no. 22.

Staniec, I., 2011, *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem*, Politechnika Łódzka, Łódź.

Staniec, I., Klimczak, K.M., 2015, *Ryzyko operacyjne*, w: *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Staniec, I., Zawiła-Niedźwiedzki, J. (red.), 2015, *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin, E., 2013, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Waters, D., 2001, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zapłata, S., 2009, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Zapłata, S., Kaźmierczak, M., 2011, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Zawiła-Niedźwiedzki, J., 2013, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków.