

DOI: 10.18559/SOEP.2015.11.4

Mateusz Kita, Bożena Kołosowska

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych
i Zarządzania

Autor do korespondencji: Mateusz Kita, mateuszt@gmail.com

**ZARZĄDZANIE KONTYNUACJĄ DZIAŁANIA
W PRZEDSIĘBIORSTWACH
PRODUKCYJNYCH DZIAŁAJĄCYCH
W POLSCE**

Streszczenie: Artykuł zwraca uwagę na znaczenie kontynuacji działania przedsiębiorstw produkcyjnych i rolę ubezpieczeń w jej wspieraniu. Bazą do rozważań są wyniki przeprowadzonych badań dotyczących 16 przedsiębiorstw produkcyjnych działających w Polsce ukazujące ich postrzeganie ryzyka oraz wdrożone procedury zabezpieczania się przed zdarzeniami nadzwyczajnymi. Opracowanie ukazuje potencjalne problemy z budowaniem trwałych, odpornych przedsiębiorstw w młodej gospodarce wolnorynkowej i sugeruje działania mogące wpłynąć na poprawę sytuacji.

Słowa kluczowe: kontynuacja działania, ryzyko, katastrofa, ubezpieczenia, przedsiębiorstwo, zarządzanie.

Klasyfikacja JEL: D81, G22, G32.

**BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT IN MANUFACTURING
ENTERPRISES OPERATING IN POLAND**

Abstract: The article focuses on the significance of business continuity for manufacturing enterprises and the role of insurance in its facilitation. A study of 16 enterprises operating in Poland showing their perception of risk and ways to safeguard against exceptional occurrences is the basis for the analysis. The article highlights potential problems in building resilient organizations in a young free-market economy and suggests actions that can improve the situation.

Keywords: business continuity, risk, disaster, insurance, enterprise, management.

Wstęp

Zgodnie z klasyczną teorią ekonomii podstawowym celem działania przedsiębiorstw jest zysk. Działania przedsiębiorstw zmierzają do jego maksymalizacji – długookresowej czy też abstrahującej od kwestii czasu. Koncepcje behawioralne i instytucjonalne koncentrują się na innym celu organizacji – trwaniu. Zysk jest postrzegany jako narzędzie do osiągnięcia tego nadrzędnego celu. Kontynuacja działalności jest wspólnym punktem dążeń wszystkich interesariuszy. Dla właścicieli jest ono warunkiem koniecznym do czerpania zysków z zainwestowanego kapitału. Dla kierownictwa jest niezbędne do korzystania z przywilejów wynikających z władzy, a także, podobnie jak dla pozostałych pracowników, otrzymywania wynagrodzenia. Dostawcy są zainteresowani trwaniem organizacji, gdyż zapewnia im to popyt na ich produkty, a klienci dzięki temu otrzymują zamówione dobra. Państwo zaś, dzięki trwaniu organizacji, ma możliwość zbierania podatków.

1. Kontynuacja działania we współczesnej gospodarce

Zapewnienie trwania organizacji w długim okresie jest poważnym wyzwaniem. Można zaryzykować stwierdzenie, że coraz trudniejszym. Działalność gospodarcza jest nierozłącznie związana z ryzykiem i niepewnością. Jak powiedział Peter Drucker już w latach 70., „działalność gospodarcza z definicji poświęca obecne zasoby na rzecz wysoce niepewnej przyszłości” [Drucker 1986, s. 92]. Już wtedy doszedł on do wniosku, że przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki wyłącznie przez podejmowanie większego ryzyka. To bardzo mocna teza, z którą można polemizować. Znaczenie ryzyka w przedsiębiorstwach jest jednak bezsporne, a prawidłowe zarządzanie nim może decydować o sukcesie danego podmiotu [Ronka-Chmielowiec 2009].

W ostatnich latach niepewność i ryzyko związane z gospodarowaniem osiągnęły nieznane dotąd rozmiary, co rodzi również konsekwencje w obszarze zapewnienia trwania organizacji. Jest to wynikiem nieustannie przyspieszającego rozwoju technologii, szybkości komunikacji, globalizacji, rozwoju rynków wschodzących. Poszczególne rynki też stały się bardziej zmienne, cykle życia produktów ciągle ulegają skróceniu [Chapman 2006]. Powiązania gospodarcze osiągają nieznaną dotąd skalę [Galey 2002]. Organizacje często nie wiedzą, gdzie znajdują się zakłady produkcyjne ich kluczowych dostawców, nie mówiąc już nawet o ich dostawcach. W znacz-

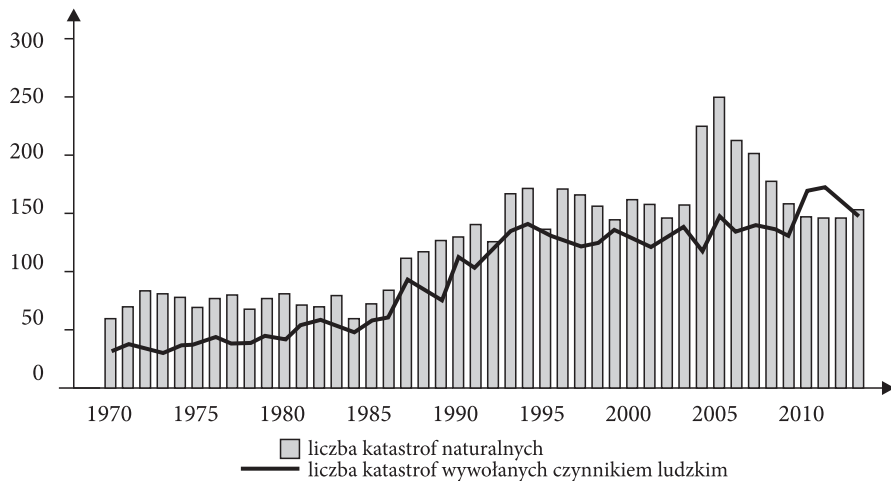
nym stopniu potęguje to ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej i zmniejsza jego transparentność. Coraz trudniej jest zidentyfikować podstawowe czynniki ryzyka i przewidzieć konsekwencje ich realizacji.

Wzrastająca gęstość zaludnienia i koncentracja stref przemysłowych w niektórych obszarach rodzi dalsze niebezpieczeństwa. Konsekwencje katastrof naturalnych mogą być dziś poważniejsze niż kiedykolwiek [Wieteska 2006, s. 51–61]. Doskonale obrazuje to tsunami w Japonii z 2011 r., w wyniku którego zniszczeniu uległo wiele fabryk produkujących ważne komponenty dla przemysłu motoryzacyjnego i elektronicznego. W rezultacie gospodarcze konsekwencje tej tragedii znacznie wykroczyły poza obszar wysp japońskich [Nanto, Cooper i Donnelly 2011].

Powyższe oddziałuje na przedsiębiorstwa dwutorowo. Po pierwsze, zwiększa ryzyko powstania zaburzeń w działalności przedsiębiorstwa wywołanych często bardzo odległymi zdarzeniami, takimi jak szkoda żywiołowa u jedynego dostawcy drobnego, ale istotnego komponentu wykorzystywanego przez poddostawcę, czy też zdarzenia polityczne w państwie siedziby głównego klienta. Po drugie zaś, rosną konsekwencje takich zdarzeń. Obecnie nawet krótka przerwa w działalności przedsiębiorstwa może skutkować wypowiedzeniem umów o dostawy ze strony głównych odbiorców, egzekwowaniem przez nich kar umownych oraz długotrwałą utratą relacji handlowych.

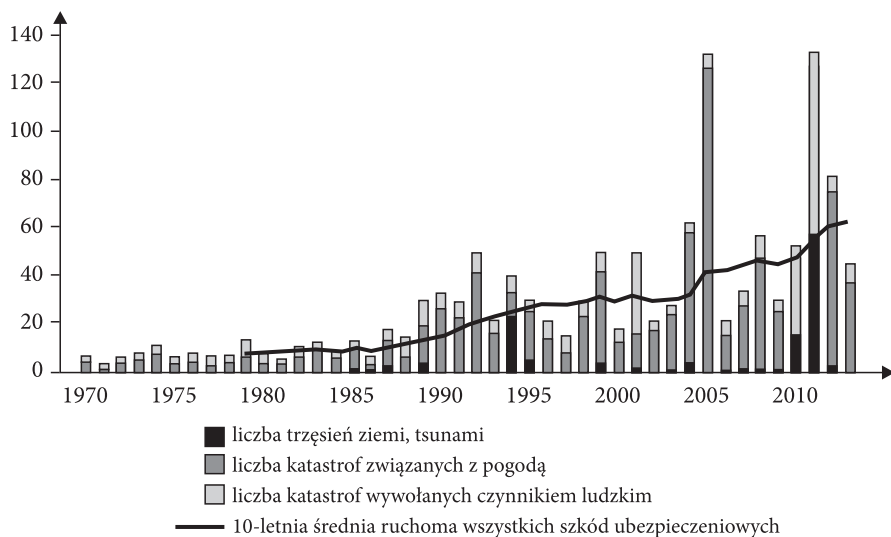
Powyższe tezy są potwierdzane przez światowe statystyki. Najlepsze dane zagregowane dotyczące katastrof o podobnej skali są zbierane przez światowych reasekuratorów. Jeden z głównych, Swiss Re, gromadzi takie informacje od 1970 r. i publikuje je w rocznych interwałach w ramach swojej publikacji *Sigma* [Swiss Re 2014]. Warunki zaklasyfikowania zdarzenia jako katastroficznego są aktualizowane co roku o inflację. Dla przykładu w 2014 r. badanie uwzględniło zdarzenia skutkujące całkowitymi stratami przekraczającymi 96 mln USD lub stratami ubezpieczonymi na poziomie powyżej 19,3 mln USD dla zdarzeń morskich, 38,6 mln USD dla lotniczych i 48 mln USD dla pozostałych lub też śmiercią lub zaginieniem 20 osób, zranieniem 50 lub pozbawieniem domu 2000 osób. Dane w innych walutach są przeliczane zgodnie z kursem względem USD na koniec roku i dostosowywane o wskaźnik inflacji.

Na rysunkach 1 i 2 została zaprezentowana liczba zdarzeń zaklasyfikowanych jako katastroficzne w kolejnych latach z podziałem na katastrofy naturalne i wywołane czynnikiem ludzkim oraz wysokość odszkodowań wypłaconych w ich rezultacie, stanowiąca pewną, choć niedoskonałą, miarę wartości strat.



Rysunek 1. Liczba katastrof naturalnych i wywołanych czynnikiem ludzkim na świecie w latach 1970–2013

Źródło: [Swiss Re 2014]

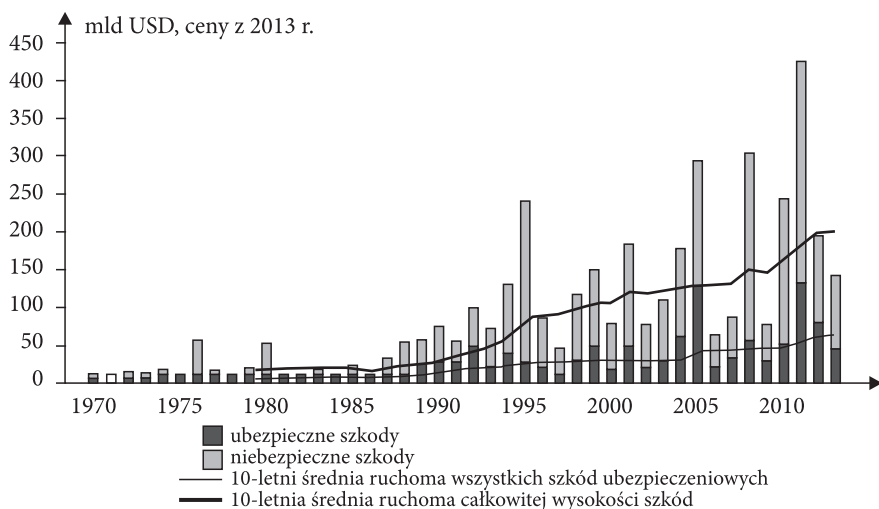


Rysunek 2. Odszkodowania ogółem wypłacone na skutek katastrof naturalnych i wywołanych czynnikiem ludzkim na świecie w latach 1970–2013

Źródło: [Swiss Re 2014]

Obserwując powyższe dane, można zauważyć rosnący długookresowy trend liczby i wartości katastrof. Warto podkreślić większą zmienność w zakresie wysokości wypłaconych odszkodowań. Może to wynikać ze zróżnicowanego rozwoju poszczególnych obszarów świata. Katastrofy, które mają miejsce w krajach rozwiniętych wykorzystujących ubezpieczenia, w większym stopniu powodują wyraźny wzrost wypłaconych odszkodowań w danym roku.

Warto przeanalizować także szacunkową relację wartości szkód pokrytych przez ubezpieczenia do szkód, które były nieubezpieczone. Dane źródłowe przedstawia rysunek 3. Dla przejrzystości jest on uzupełniony o 10-letnią średnią kroczącą zarówno w zakresie całkowitej wysokości szkód, jak i szkód pokrytych ubezpieczeniami. Trend obu zmiennych jest rosnący, lecz wysokość szkód całkowitych rośnie wyraźnie szybciej niż szkód pokrytych ubezpieczeniami. Dzieje się tak pomimo ustawicznego rozwoju instrumentów ubezpieczeniowych, szczególnie w obszarach ubezpieczeń przerwy w działalności [Meier, Kuhn, Simone, Sormani i Galej 2004] oraz ubezpieczeń technicznych [Butryn i Piskozub 2003]. Może to rodzić pytania o dopasowanie instrumentów ubezpieczeniowych do zmieniających się relacji gospodarczych.



Rysunek 3. Wysokość szkód ogółem będących wynikiem katastrof z podziałem na szkody ubezpieczone i nieubezpieczone na świecie w latach 1970–2013

Źródło: [Swiss Re 2014]

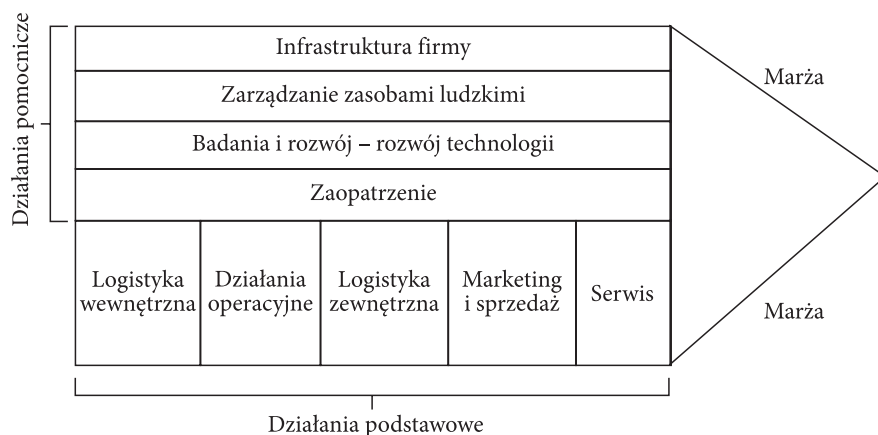
2. Podstawowe definicje i metodyka badania

Świadomość opisanych wyżej realiów nakłada presję na kadrę zarządzającą przedsiębiorstw, aby zadbać o wypracowanie sprawnych procedur skutkującym szybkim przywróceniem zdolności do generowania przychodów w razie poważnego zdarzenia losowego (w literaturze często określanego „katastrofą” [Barnes 2001] bądź „zdarzeniem nadzwyczajnym” [Kowalewski 2002]). Służy temu dziedzina nauki i praktyki zwana planowaniem kontynuacji działania (*business continuity planning*, BCP) lub szerzej – zarządzaniem kontynuacją działania (*business continuity management*, BCM). W skrócie, BCM kładzie nacisk na zapewnienie zdolności realizowania misji, prowadzenia działalności operacyjnej, zachowania reputacji, bazy klientów, udziału w rynku i rentowności w razie zdarzenia nadzwyczajnego [Hiles 2007, s. XXIII].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badania przeprowadzonego przez autora w szeregu małych, średnich i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych działających na polskim rynku, weryfikującego świadomość i stopień wdrożenia zaleceń BCM. Badanie zostało przeprowadzone w latach 2011–2012 i obejmowało 16 przedsiębiorstw, w tym 2 małe, 9 średnich i 5 dużych. Źródłem danych były wywiady osobiste i telefoniczne, oficjalnie komunikaty publikowane w przedsiębiorstwach oraz wewnętrzne dane jednego z największych podmiotów zajmujących się zarządzaniem ryzykiem ubezpieczeniowym w Polsce. W przypadku wywiadów respondentami były osoby zajmujące się zarządzaniem ryzykiem, zwykle dyrektorzy finansowi lub prezesi zarządu. Ze względu na zróżnicowaną specyfikę badanych przedsiębiorstw wywiady miały charakter swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji.

BCM jest w swym założeniu podejściem holistycznym, zarówno w aspekcie analizowanych rodzajów ryzyka, jak i obszarów działalności przedsiębiorstwa. Z doświadczenia autora wynika jednak, że nadal stosunkowo trudno znaleźć na polskim rynku przedsiębiorstwo, które kompleksowo wdraża tę ideę. Dlatego też badano oddzielnie różne aspekty BCM. Weryfikowano zarówno obszary działalności organizacji, gdzie wdrożono rozwiązania z zakresu BCM, jak i stopień zaawansowania ich wdrożenia.

W pierwszym aspekcie jako punkt wyjścia zastosowano łańcuch wartości Portera [Porter 2006, s. 65]. Decyzja ta została poparta dwoma argumentami. Po pierwsze, łańcuch wartości szczegółowo klasyfikuje obszary działalności przedsiębiorstwa, dzieląc je na działalność podstawową i pomocniczą. Po drugie, i nawet istotniejsze, koncentruje się on na generowaniu przez



Rysunek 4. Łańcuch wartości

Źródło: [Porter 2006, s. 65]

przedsiębiorstwo przychodów – elementu niezbędnego do trwania organizacji. Z tych powodów znakomicie koresponduje z koncepcją BCM.

W drugim obszarze rozpoczęto od spojrzenia na BCM jako na proces. Za Malcolmem Cornishem [Hiles 2007, s. 105–118], BCM składa się z następujących etapów:

1. Zrozumienie organizacji
 - a) identyfikacja celów, zobowiązań interesariuszy, obszarów działalności, aktywów,
 - b) ocena konsekwencji przerwania poszczególnych działań,
 - c) identyfikacja i pomiar rodzajów ryzyka, które mogą spowodować przerwanie kluczowych działań,
 - d) stworzenie mapy wewnętrznych i zewnętrznych powiązań.
2. Określenie strategii kontynuacji działania.
3. Zbudowanie i wdrożenie planów działania w razie zdarzenia nadzwyczajnego.
4. Testowanie BCM, aktualizacja planów, audyt.
5. Wbudowanie BCM w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa (działanie prowadzone równolegle a nie element procesu).

Dla uzyskania właściwego kontekstu postrzegania ryzyka zdarzeń nadzwyczajnych w przedsiębiorstwach w identycznych kategoriach poddano badaniu podejście do ryzyka bieżącej działalności. Przez to ryzyko rozumiano tu zdarzenia występujące często i zakłócające działalność przedsiębiorstwa w relatywnie niewielkim stopniu.

W rezultacie każde z przedsiębiorstw zostało poddane ocenie w 19 obszarach. W każdym z nich przyznawane były dwie zero-jedynkowe oceny – jedna dotyczyła zarządzania ryzykiem bieżącej działalności, a druga ryzykiem zdarzeń nadzwyczajnych. Osiem kategorii wskazywało obszary działalności według Portera. Ocenie poddawane było to, czy przedsiębiorstwo dostrzega w tych obszarach odpowiednio ryzyko bieżącej działalności i zdarzeń nadzwyczajnych oraz czy próbuje zarządzać nim w kontekście kontynuacji działania. Stopień zaawansowania wdrażania zarządzania kontynuacją działania był oceniany w następnych 11 kategoriach obrazujących kolejne ogniwa procesu. Dokładna lista badanych obszarów jest przedstawiona na rysunku 5.

Obszary działalności wg Portera		
Działalność podstawowa	Logistyka wewnętrzna	K1
	Działania operacyjne	K2
	Logistyka zewnętrzna	K3
	Marketing i sprzedaż	K4
Działalność pomocnicza	Infrastruktura firmy	K5
	Zasoby ludzkie	K6
	Badania i rozwój	K7
	Zaopatrzenie	K8

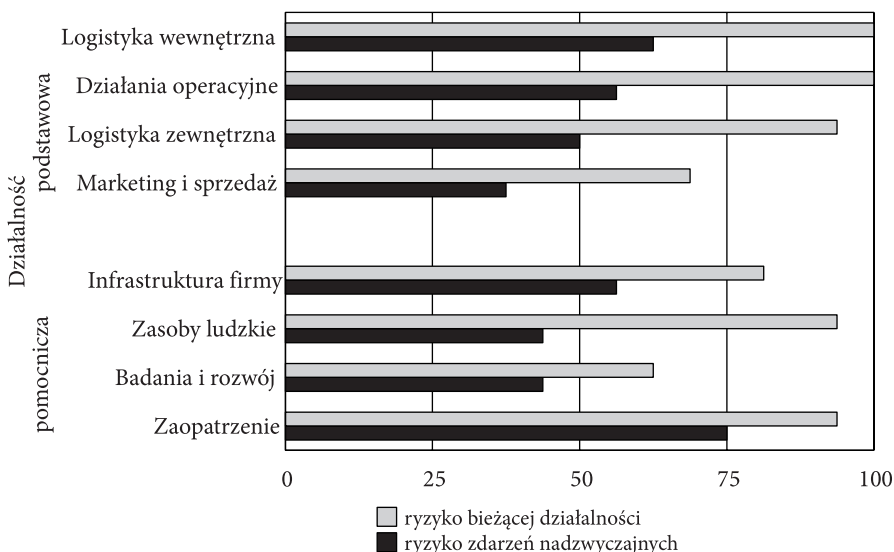
Proces zarządzania ciągłością działania		
Poznanie działalności	Cele	K9
	Konsekwencje przerwania działań	K10
	Identyfikacja ryzyka	K11
	Identyfikacja powiązań	K12
	Określenie strategii	
Plany operacyjne	Zbudowanie	K14
	Wdrożenie	K15
Testowanie, sprzężenie zwrotne		K16
Budowanie BCM w kulturę organizacyjną na poziomie	Zarządu	K17
	Kierownictwa	K18
	Pracowników	K19

Rysunek 5. Wykaz obszarów badawczych

3. Postrzeganie ryzyka w poszczególnych obszarach działalności

Interpretację wyników badań należy rozpocząć od analizy obszarów działalności, w których przedsiębiorstwa analizują ryzyko i starają się nim zarządzać. Podsumowanie zebranych danych przedstawia rysunek 6.

W badanej próbie zarządzanie ryzykiem bieżącej działalności było powszechne. Wszystkie przedsiębiorstwa wdrażały rozwiązania mające minimalizować niedogodności wynikające ze zdarzeń losowych w obszarze logistyki wewnętrznej i działalności operacyjnej. Tylko jedno z nich nie czyniło tego w obszarze logistyki zewnętrznej. W strukturze organizacyjnej działania te były powierzone działowi utrzymania ruchu.



Rysunek 6. Zarządzanie kontynuacją działania według obszarów działalności (% przedsiębiorstw)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań

W obszarze marketingu i sprzedaży już jedynie około 2/3 badanych przedsiębiorstw zastanawia się *a priori* nad działaniem w razie wystąpienia drobnych zdarzeń losowych.

Pokazuje to, że kwestia sprzedaży bywa traktowana jako wtórna względem produkcji – szczególnie w przedsiębiorstwach mniejszych rozmiarów. Interesujące jest to, że jedynie nieco ponad połowa przedsiębiorstw przygotowujących się na drobne zaburzenia działalności tworzy plany na wypadek zdarzeń nadzwyczajnych. Zaledwie 50–60% przedsiębiorstw rozważa *a priori*, jak prowadzić logistykę wewnętrzną, działalność operacyjną i logistykę zewnętrzną w razie poważnego zaburzenia działalności (jak choćby pożar w głównej lokalizacji). Co więcej, jedynie około 1/3 badanych przedsiębiorstw planuje sposób prowadzenia działań marketingowych i sprzedaży w sytuacjach kryzysowych.

Analizując materiał dogłębniej, można zauważyć, że przedsiębiorstwa będące częścią międzynarodowych koncernów z większą starannością podchodzą do planowania awaryjnego niż firmy *stricto* polskie. Zarządzanie kontynuacją działania staje się też bardziej popularne wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa.

W zakresie działalności pomocniczej niemal wszystkie przedsiębiorstwa mają plany działania na wypadek drobnych zaburzeń w obszarze zasobów ludzkich. Działy kadr mają procedury zastępowania pracowników czasowo nieobecnych lub odchodzących z pracy oraz sprawnie prowadzą rekrutację, uzupełniając zasoby organizacji. Wiele przedsiębiorstw korzysta również z pracowników tymczasowych lub leasingów pracowniczych, elastycznie uzupełniając niedobory siły roboczej. Co ciekawe, zaledwie około 44% badanych przedsiębiorstw ma plany postępowania w razie poważnego zaburzenia zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Do takich zdarzeń można zaliczyć np. śmierć członka zarządu lub dłuższą nieobecność kluczowego pracownika. Polskie przedsiębiorstwa są niemal całkowicie bezbronne w tym obszarze i nietrudno wyobrazić sobie sytuację, gdy wyeliminowanie kluczowego pracownika doprowadza do upadku organizacji. Przedsiębiorstwa będące częścią koncernów międzynarodowych mają wdrożone procedury koordynowania polityki kadrowej z poziomu zagranicznej centrali i potrafią sprawnie zastępować także kluczowych pracowników.

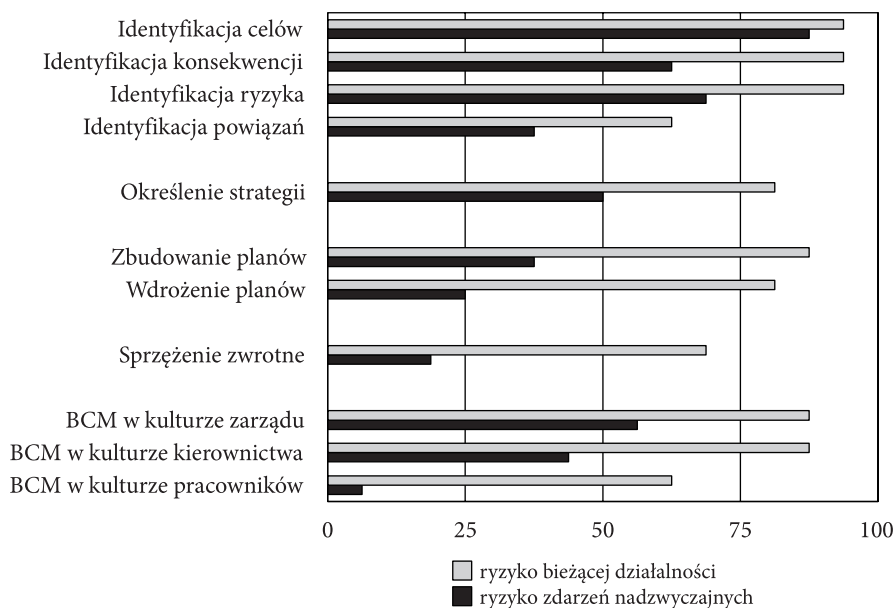
Badania wykazały, że przedsiębiorstwa są dobrze przygotowane na wystąpienie zarówno niewielkich, jak i znacznych zaburzeń w obszarze zaopatrzenia. Niewiele przedsiębiorstw bazuje na pojedynczych i trudnych do zastąpienia dostawcach. Zdecydowana większość potrafi z łatwością zastępować ich innymi – zarówno czasowo, jak i trwale.

W kluczowym dla przedsiębiorstw produkcyjnych obszarze infrastruktury firmy około 80% przedsiębiorstw jest przygotowanych na drobne zaburzenia, lecz zaledwie nieco ponad połowa wie, co zrobić w razie wystąpienia zdarzenia nadzwyczajnego wymagającego np. przeniesienia produkcji do innej lokalizacji. Koncerny międzynarodowe wdrażają plany przesuwania produkcji w ramach grupy. Celowo zachowują margines zdolności produkcyjnych we wszystkich lokalizacjach, dzięki czemu nawet w razie wyłączenia jednej z nich potrafią szybko zastąpić jej produkcję. W przedsiębiorstwach polskich takie plany są rzadkością. Szczególnie wrażliwe w tym obszarze są przedsiębiorstwa produkujące w jednej lokalizacji. Tylko pojedyncze spośród nich posiadają wiedzę na temat podwykonawców, którym mogłyby zlecić produkcję w razie problemu z własną infrastrukturą, lub na temat pobliskich powierzchni, które mogłyby wynająć w celu szybkie-

go uruchomienia działalności po przerwie. Zarządzanie kontynuacją prac badawczych i rozwojowych wydaje się lekceważone przez najwięcej przedsiębiorstw. Zaledwie 62,5% przedsiębiorstw posiada plany działania w razie drobnych zaburzeń, a 43,75% – w razie zdarzeń nadzwyczajnych. Należy podkreślić, że plany te to zwykle relokowanie działu R&D do innej lokalizacji. Co niepokojące, nie wszystkie przedsiębiorstwa należycie zabezpieczają efekty swych badań. Nawet w średnich przedsiębiorstwach zdarza się, że są one magazynowane na jednym nośniku pamięci.

4. Ocena zaawansowania procesu zarządzania kontynuacją działania

Mając już pełniejszy obraz obszarów, w których przedsiębiorstwa starają się przygotować na wystąpienie zdarzeń nadzwyczajnych, należy przeanalizować stopień zaawansowania procesu zarządzania kontynuacją działania w każdej z badanych organizacji. Syntetyczną prezentację danych zawiera rysunek 7.



Rysunek 7. Zaawansowanie procesu zarządzania kontynuacją działania (% przedsiębiorstw)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań

Pierwszym etapem procesu BCM jest poznanie charakterystyki przedsiębiorstwa. W literaturze sugeruje się rozpoczęcie od identyfikacji celów przedsiębiorstwa. Badania wykazały, że ten obszar jest dobrze rozpoznany wśród badanych przedsiębiorstw – 15 spośród 16 badanych przedsiębiorstw miało jasno określone operacyjne cele działania, a 14 z nich – również klarowne cele strategiczne. Kolejnym etapem jest identyfikacja działań służących osiągnięciu tych celów i określeniu konsekwencji, jakie niesie przerwanie danego rodzaju działalności. Pozwala to na wyznaczenie kluczowych procesów z punktu widzenia BCM. Następnie zaś – określenie rodzajów ryzyka, które mogą skutkować przerwaniem procesów. Niemal wszystkie badane przedsiębiorstwa posiadają doskonale zidentyfikowane przyczyny i konsekwencje drobnych zaburzeń procesów. Przerwanie procesów o charakterze nadzwyczajnym jest analizowane przez około 2/3 badanych przedsiębiorstw. Podkreślenia wymaga to, że w przypadku wielu przedsiębiorstw analizy takie zostały przygotowane lub zainspirowane przez zewnętrzne firmy doradcze dla celów ubezpieczeniowych. Ostatnim etapem poznawania przedsiębiorstwa jest identyfikacja wzajemnych powiązań procesów wraz z ustaleniem wewnętrznych i zewnętrznych zależności: 2/3 badanych przedsiębiorstw analizowało takie zależności w kontekście drobnych przerw w działalności, a zaledwie 1/3 – w kontekście zdarzeń nadzwyczajnych.

Drugim etapem wdrażania BCM jest ustalenie strategii kontynuacji działania. Może ona się sprowadzać do określenia maksymalnych dopuszczalnych okresów przerwy w działalności dla kluczowych procesów [Hiles 2007, s. 112–113]. Podkreślenia wymaga fakt, że elementem strategii powinna być mapa powiązań pomiędzy procesami i zewnętrznymi zależnościami. W badanej grupie około 80% przedsiębiorstw rozważało strategię względem przerw o charakterze bieżącym, lecz zaledwie połowa – względem zdarzeń nadzwyczajnych.

Kolejnym etapem jest zbudowanie i wdrożenie planów operacyjnych, czyli konkretnych procedur działania w sytuacjach kryzysowych. Zgodnie z literaturą plany te powinny mieć charakter wtórny i odzwierciedlać strategię. W badaniu wykryto jednak jeden przypadek, w którym przedsiębiorstwo zbudowało i wdrożyło plany operacyjne, nie mając sprecyzowanej strategii, co było pewnym zaskoczeniem. Procedury działania w razie materializacji ryzyka bieżącej działalności były zbudowane i wdrożone przez ponad 80% przedsiębiorstw. W większości przypadków były one częścią instrukcji stanowiskowych pracowników utrzymania ruchu. Procedury w zakresie ryzyka zdarzeń nadzwyczajnych zbudowało zaledwie co

trzecie przedsiębiorstwo, a wdrożyło – co czwarte. Co ciekawe, inicjatywa przygotowania takich instrukcji w żadnym z przypadków nie zrodziła się wewnątrz organizacji. Była ona albo narzucana przez spółkę matkę (w przypadku koncernów międzynarodowych) lub ubezpieczycieli ubezpieczających ryzyko przerwy w działalności. Literatura przedmiotu zaleca, aby plany podlegały okresowym przeglądom, były na bieżąco doskonalone i aktualizowane, a pracownicy byli szkoleni z zakresu zmian. Sprzężenie zwrotne można było zaobserwować w 2/3 przedsiębiorstw w obszarze ryzyka bieżącej działalności i niecałych 20% z nich w przypadku zdarzeń nadzwyczajnych.

BCM, aby było skuteczne i stało się elementem budującym wartość przedsiębiorstwa, wymaga trwałego wbudowania w kulturę organizacyjną. BCM powinno się stać sposobem myślenia w całej organizacji. Kontynuacja działania powinna być rozważana przez wszystkich pracowników przy codziennych decyzjach, powinni oni mieć ją na uwadze tak samo jak efektywność produkcji czy zyskowność podejmowanych działań. Badania wykazały, że zarządy i kierownictwo posiadają bardzo dobrą świadomość ryzyka bieżącej działalności i biorą je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. W około 2/3 przedsiębiorstw świadomość taką wykazują też szeregowi pracownicy, co jest wynikiem satysfakcjonującym. W przypadku ryzyka zdarzeń nadzwyczajnych rezultaty są mniej optymistyczne. W zaledwie 50% przedsiębiorstw BCM trwale zagościł w kulturze organizacyjnej zarządów i kierownictwa. W przypadku szeregowych pracowników świadomość ryzyka zdarzeń nadzwyczajnych i konieczności brania go pod uwagę w procesie decyzyjnym dostrzeżono tylko w jednym przedsiębiorstwie.

Zakończenie

Przeprowadzone badanie wykazało, że przedsiębiorstwa swój sposób postrzegania ryzyka i wdrożone procedury z nim związane opierały przede wszystkim na własnych doświadczeniach. W rezultacie znacznie większą wagę przywiązywały do zdarzeń z obszaru bieżącej działalności niż do zdarzeń nadzwyczajnych. Wdrożone procedury zapewniają im dobre funkcjonowanie w okresie normalnej działalności, lecz jedynie w niewielkim stopniu przygotowują na wypadek zdarzenia nadzwyczajnego. Badani przedsiębiorcy w większym stopniu obawiali się powstania istotnych zakłóceń działalności z przyczyn leżących po stronie ich kontrahentów niż po własnej, co również może być objawem nadmiernej pewności siebie.

Powyższe spostrzeżenia są potwierdzone relatywnie niewielkim wykorzystaniem ubezpieczeń w działalności polskich podmiotów [Pobłocka 2010].

Największą świadomość w zakresie ryzyka wykazywał zarząd. Kierownictwo średniego szczebla charakteryzowało się jedynie nieznacznie niższą świadomością. Co istotne, na poziomie pracowników produkcyjnych można było zaobserwować bardzo istotny spadek świadomości w zakresie zdarzeń nadzwyczajnych. Mając na uwadze to, że przyczyną wielu poważnych zdarzeń są właśnie działania pracowników najniższego szczebla, jest to spostrzeżenie bardzo niepokojące.

Wyniki te, mimo że uzyskane w niewielkiej i niereprezentatywnej próbie, sygnalizują potencjalny problem z trwałością polskich przedsiębiorstw produkcyjnych. Zarządzania kontynuacją działania nie można opierać wyłącznie na własnych doświadczeniach. Zdarzenia o charakterze nadzwyczajnym są bardzo rzadkie, a ich wystąpienie, bez odpowiedniego przygotowania po stronie przedsiębiorstwa, może powodować jego upadłość. Można się spodziewać, że sytuacja ta będzie ulegać poprawie wraz z rozwojem polskiej gospodarki. Rozwój ten może być przyspieszony przez odpowiednią edukację w zakresie szeroko pojętego zarządzania ryzykiem. Ważną rolę mogą tu odegrać uczelnie wyższe, dając odpowiednie wykształcenie menedżerom. Nie można jednak zapominać o roli rynku ubezpieczeniowego, który dzięki szerokiej wiedzy o zdarzeniach katastroficznych posiada ogromny potencjał edukacyjny. Z całą pewnością omawiane zagadnienie jest war-
te dalszego zbadania. Szczególnie wartościowe byłyby badania obejmujące większą próbę, powtarzane w interwałach kilkuletnich, aby pokazać dynamikę badanych zjawisk.

Bibliografia

- Barnes, J.C., 2001, *A Guide to Business Continuity Planning*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Butryn, E., Piskozub, W., 2003, *Ubezpieczenia inżynieriynno-techniczne*, Poltext, Warszawa.
- Chapman, R.J., 2006, *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Drucker, P.F., 1986, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books/E.P. Dutton, New York, s. 92.

- Galey, G., 2002, *Contingent Business Interruption and Other Special Covers*, Swiss Re, Zurich.
- Hiles, A., 2007, *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Jajuga, K., 2007, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaufman, C., 2004, *An Urgent Call to Action: COSO, ERM and the Role of the Risk Manager*, AON ERM Consulting, New York.
- Kowalewski, E., 2002, *Prawo ubezpieczeń gospodarczych*, Branta, Bydgoszcz – Toruń.
- Meier, W., Kuhn, M., Simone, A., Sormani, E., Galey, G., 2004, *Business Interruption Insurance*, Swiss Re, Zurich.
- Monkiewicz, J., 2000, *Podstawy Ubezpieczeń*, Poltext, Warszawa.
- Nanto, D.K., Cooper, W.H., Donnelly J.M., 2011, *Japan's 2011 Earthquake and Tsunami: Economic Effects and Implications for the United States*, CRS, Washington.
- Nocco, B.W., Stulz, R.M., 2006, *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Journal of Applied Corporate Finance, vol. 18, no 4.
- Pobłocka, A., 2010, *Rozwój polskiego rynku ubezpieczeń w latach 1991–2008*, Wiadomości Ubezpieczeniowe, nr 1.
- Porter, M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Onepress, Gliwice.
- Ronka-Chmielowiec, W., 2009, *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem, w tym rolnym i katastroficznym*, w: Handschke, J. (red.), *Studia ubezpieczeniowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Słobosz, J., Ziomko, R., Przywecki, M., 2011, *Badanie zarządzania ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, Aon Polska, Warszawa.
- Stulz, R.M., 1996, *Rethinking Risk Management*, Journal of Applied Corporate Finance, Rochester, vol. 9, no. 3.
- Swiss Re, 2014, *Sigma*, Swiss Re, Zurich, vol. 1.
- Wieteska, S., 2006, *Ubezpieczenia*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.