

Bogusław GULSKI
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Instytut Zarządzania

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI ZAPEWNIENIA CIĄGŁOŚCI DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W WYKORZYSTYWANIU OKAZJI

Streszczenie. W artykule podjęto próbę zidentyfikowania możliwości wykorzystania koncepcji zapewnienia ciągłości działalności w procesie wykorzystania okazji przez przedsiębiorstwo. Opisano rolę okazji w zarządzaniu strategicznym, a następnie scharakteryzowano niepewności i zagrożenia, które mogą ujawnić się podczas wykorzystywania okazji. Podsumowaniem rozważań jest prezentacja procesu planowania zapewnienia ciągłości działalności podczas wykorzystywania okazji przez przedsiębiorstwo.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, okazje, zapewnienie ciągłości działalności

THE APPLICATION OF THE CONCEPT OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT IN THE USE OF OCCASIONS

Summary. An attempt was made to identify the possible use of the ensuring the continuity of business concept in the process of use of the occasion by the company. It is described the role of the occasion in the strategic management and then characterised uncertainties and risks which may disclose in during use of the opportunity. A summary of the deliberations is the presentation of the planning process to ensure the continuity of the activities during use of the occasion by the company.

Keywords: strategic management, occasions, business continuity management

1. Wstęp

Okazje nie tylko stają się coraz ważniejsze w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, ale także coraz częściej są przedmiotem refleksji teoretycznej. Ich znaczenie podkreśla się w nowych podejściach do zarządzania strategicznego i formułowania strategii organizacji. Jednak okazje stwarzają dla przedsiębiorstwa nie tylko nowe możliwości, ale mogą powiększać skalę dotychczasowych lub nowych zagrożeń. Zatem, wpływ okazji na przedsiębiorstwa cechuje się ambiwalencją.

Zapewnienie ciągłości działalności przedsiębiorstwa jest nowym nurtem w zarządzaniu, którego celem jest umożliwienie prowadzenia działalności przedsiębiorstwa pomimo wystąpienia różnorodnych zagrożeń. Celem artykułu jest rozważenie, w jakim stopniu dorobek wspomnianego nurtu może być przydatny dla ograniczenia skutków zagrożeń związanych z wykorzystaniem okazji przez przedsiębiorstwo oraz wskazanie przedsięwzięć, jakie mogą być podjęte na etapie preparacji do wykorzystania okazji oraz w trakcie wykorzystania okazji po to, by zminimalizować skutki wystąpienia ewentualnych zagrożeń. Tak sformułowane cele spowodowały, że w artykule skupiono się przede wszystkim na fazie opracowania planu utrzymania ciągłości działalności w trakcie przygotowań do wykorzystania okazji.

2. Okazje

Jak podaje J. Rokita, gdy w roku 1996 stulecie obchodził Down Jones Industrial Average, z firm, które były objęte pierwszymi notowaniami w 1986 roku, w uroczystościach rocznicowych uczestniczył tylko General Electric, po innych zaś przedsiębiorstwach „... nie pozostał nawet ślad.” [J. Rokita, 2009 s.15] Jest to namacalny dowód na to, iż nawet najlepsze przedsiębiorstwa nie mają gwarancji przetrwania. Jednak pomimo, iż wiele zjawisk występujących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw (o których wspomniano poniżej) powoduje, że upadłość przedsiębiorstw jest bardzo realna, o niektórych ze współczesnych koncepcji zarządzania można sądzić, że czasami nie tylko nie ograniczają takich zagrożeń, ale wręcz je prowokują. Wydaje się, że do grupy takich koncepcji zaliczają się te, które odwołują się do wykorzystania okazji przez przedsiębiorstwa.

Jakkolwiek wykorzystanie okazji może być związane z niepewnością i zagrożeniem, to badania przeprowadzone przez P. Skata – Rørdama, [Skata – Rørdam, 2001, r. IV] wskazują, że okazje stały się istotnym czynnikiem w rozwoju przedsiębiorstw, również Collins i Porras wykazali, iż niektóre z największych korporacji amerykańskich oparły swoje strategie

rozwoju na okazjach. K. Krzakiewicz oraz R. Krupski wykazali, że nawet ponad połowa polskich przedsiębiorstw rozwija się dzięki okazjom. „Badania empiryczne potwierdzają, że impulsem rozwojowym części przedsiębiorstw są okazje, a nie długofalowe plany.” [Krupski (red.), 2008, str. 52] Można sądzić, że strategie realizowane w rzeczywistości przez przedsiębiorstwa są w istocie swoistym mixem nastawienia na plan i okazję.

Dla przedsiębiorstwa okazja może być zdefiniowana jako zdarzenie lub pojawiający się splot różnych okoliczności o charakterze czy skutkach gospodarczych, stwarzające możliwości osiągnięcia dodatkowych korzyści. [Krupski, Niemczyk, Stańczyk – Hugiet, 2009, s. 156] Natomiast strategia w języku okazji to długofalowy plan organizacji, który w szczególności może [Krupski, Niemczyk, Stańczyk – Hugiet, 2009, s. 209]:

- a. określać, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwa będzie ono identyfikować jako okazje (przyjęcie „filtru oraz przestrzeni okazji”),
- b. określać, jakiego rodzaju zdarzenia o charakterze wewnętrznym (z reguły mające charakter innowacji) będą traktowane jako okazje,
- c. ujmować zamiary dotyczące kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności zasobów do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystanie okazji,
- d. zawierać rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu” (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów itp.).

Okazje mają przede wszystkim uwarunkowania czasowe (pojawiają się w konkretnym momencie, często trwają określony czas), mogą być również uwarunkowane przestrzennie (np. nowa regulacja prawna obowiązująca na terenie określonej gminy czy strefy ekonomicznej). Dostrzeżenie okazji przez przedsiębiorstwo jest uzależnione zarówno od czynników obiektywnych (np. sprawne funkcjonowanie systemu monitoringu otoczenia czy filtru okazji), jak i subiektywnych (związanych z cechami pracowników, ale także z procesami wymiany wiedzy pomiędzy nimi). Siła podnoszonego w literaturze wpływu czynników o charakterze subiektywnym [Skat – Rørdam, 2001, s. 120] na dostrzeżenie okazji jest niewątpliwie znaczna w odniesieniu do zjawisk czy zdarzeń występujących w otoczeniu konkurencyjnym. W otoczeniu ogólnym okazje są łatwiejsze do dostrzeżenia, co jednak czyni bardziej powszechnym ich wykorzystanie.

R. Krupski [Krupski, 2005] podaje sytuacje, które w badaniach empirycznych potraktowano jako szczególne przypadki okazji. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań warto przywołać kilka z nich:

- wyjątkowo tani, niezaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu,
- zaskakująca oferta współpracy ze strony dużego, znanego kontrahenta,
- wykup upadającego konkurenta,
- pozyskanie nowego inwestora, połączenie przedsiębiorstw.

Wspólne elementy stosowanych przez przedsiębiorstwa metod wykorzystania okazji do prowadzenia działalności przedsiębiorstwa można potraktować jako etapy rozwijania działalności związanej z okazjami czy fazy wykorzystania okazji. Są to [Skat – Rørdam, 2001, s. 119 i nast.]:

1. Dostrzeżenie okazji do prowadzenia interesów jest uwarunkowane indywidualnymi cechami uczestników organizacji, kierowników czy innych osób. Z reguły dostrzeżenie okazji jest efektem systematycznego monitoringu otoczenia, prowadzonego przez przedsiębiorstwo. Jest on postulowany przez tzw. współczesne podejście do zarządzania [Nowak – Far, 2000, s.14] Nie można oczywiście wykluczyć przypadkowego dostrzeżenia okazji. Jako okazje przedsiębiorstwa wykorzystują zarówno okoliczności zewnętrzne, jak i wewnętrzne. W usystematyzowanym poszukiwaniu okazji przez przedsiębiorstwo pomocne mogą być opisane przez P. Druckera [Drucker, 1992, s. 39 – 143] sytuacje, będące zarazem okazją do wprowadzenia innowacji w przedsiębiorstwie jak i problemem. Na tym etapie dokonuje się identyfikacji okazji i wydaje się ważne, by precyzyjnie określić jej istotę, zagrożenia, jakie mogą być z nią związane.
2. Uściślanie okazji inicjuje identyfikację działań koniecznych dla wykorzystania konkretnej okazji. Może to doprowadzić do dostrzeżenia działań, które znacząco odbiegają od dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Podjęcie realizacji takich przedsięwzięć jest związane z niepewnością. W trakcie tego etapu ważna jest umiejętność szybkiej oceny okazji, co jest nawet uważane za ważniejsze niż wszechstronna analiza sytuacji. Niezwłoczna ocena jest pożądana ze względu na czasowe ograniczenie istnienia okazji – należy dążyć do szybkiego osiągnięcia zysków, bowiem nie wiadomo, jak długo potrwa okazja.
3. Finansowanie wykorzystania okazji następuje po podjęciu pozytywnej decyzji w odniesieniu do konkretnej okazji. Należy oczekiwać, że po zidentyfikowaniu działań koniecznych dla wykorzystania takiej okazji ich realizacja zostanie niezwłocznie zaplanowana, a w tym również zapewnienie środków finansowych na wykorzystanie okazji. Decyzje o działaniach należy podejmować możliwie szybko, tak by okazja nie przestała być aktualna. Formułowany jest pogląd, że im bardziej pozytywna jest ocena okazji, tym szybciej powinny być udostępnione środki finansowe.
4. Realizacja działań służących rzeczywistemu wykorzystaniu okazji. Ważnym czynnikiem wpływającym na powodzenie tych działań jest uczenie się, bowiem wykorzystanie okazji jest w istocie grą bez ustalonych reguł, które dopiero w jej trakcie są odkrywane, weryfikowane i stosowane przez uczestników organizacji.

Można sądzić, że kluczowe znaczenie ma tu umiejętność dogłębnego rozumienia uwarunkowań, w których dostrzeżono okazję, oraz konsekwentne go wykorzystywanie przy podejmowaniu decyzji.

5. Zarządzanie cyklem życia okazji, które jest konieczne ze względu na fakt, iż na różnych etapach życia okazji, by ją właściwie wykorzystać, potrzebne są odmienne zasoby materialne i niematerialne. W początkowych fazach występuje słabsze panowanie nad rozwojem zdarzeń, a w końcowych, po wkroczeniu w fazę dojrzałości – silniejsze. Początkowo kluczowe znaczenie ma inwencja i umiejętność dostrzeżenia okazji tam, gdzie inni ich nie widzą. Później zaś ważna staje się umiejętność dostrzegania reakcji otoczenia na działania przedsiębiorstwa oraz zdolność kompetentnej odpowiedzi na te reakcje. Zdolność do szybkiego rozpoczynania przedsięwzięć związanych wykorzystaniem okazji winna być skorelowana z umiejętnością zidentyfikowania także tych okazji, których przedsiębiorstwo nie ma szans wykorzystać i umiejętnością rezygnacji z nich.
6. Nadzór nad realizacją przedsięwzięć – nieprzewidywalność rozwoju sytuacji powoduje duży stopień trudności realizacji procesu wykorzystania okazji. Zrealizowane przedsięwzięcia czasami przynoszą rezultaty mniejsze od oczekiwań. Jedną z form kontrolowania nowych przedsięwzięć jest wydzielenie ich w odrębne ośrodki kosztów lub zysków.

Identyfikowanie i wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa okazji odbywa się w warunkach permanentnie rosnącej zmienności otoczenia, wręcz jego zaburzenia. Można wskazać wiele konkretnych zjawisk, które ów stan zaburzenia pogłębiają, utrudniając czy wręcz zagrażając działalności przedsiębiorstw [Hamel, Breen, 2007, s. 25-26], a w szczególności potęgują niepewności związane z okazjami:

1. Rosnące tempo zmian powodujące, że wiele przedsiębiorstw nie nadąza za nimi. Wymogi stawiane przez przyszłość zaskakują nie tylko pojedyncze przedsiębiorstwa, ale całe branże, a zmiany kierownictw i utrata przewag konkurencyjnych następują częściej niż w przeszłości.
2. Upowszechnianie się nowych technologii oraz deregulacja, jeżeli powodują osłabienie barier wejścia, przyczyniają się do wzrostu „konkurencyjnej anarchii”.
3. Rośnie znaczenie sieci wartości oraz ekosystemów, a włączone w nie przedsiębiorstwa sprawują nad nimi tylko częściową kontrolę. Prowadzi to do zmiany znaczenia konkurencyjności, która staje się narzędziem umiejętnej negocjacji, a np. likwidacja pośrednich szczebli zarządzania czy outsourcing powodują, że przedsiębiorstwa przestają sprawować kontrolę nad swoją sytuacją.

4. Powszechna digitalizacja zagraża podmiotom wytwarzającym oraz sprzedającym własność intelektualną, muszą one funkcjonować w świecie, w którym informacje i idee „chcą być wolne”.
5. Upowszechniający się Internet zmienia charakter relacji pomiędzy producentem a konsumentem. Współcześnie, dzięki powszechnemu dostępowi do informacji, klienci mają władzę.
6. Skracanie się faz cyklu życia powoduje, że coraz łatwiej powołać i prowadzić przedsiębiorstwa, ale zarazem coraz szybciej wchodzi one w fazę schyłkową.
7. Globalizacja i radykalne obniżenie kosztów komunikacji stawiają w jednym szeregu renomowane przedsiębiorstwa i „hordę nowych konkurentów o ultraniskich kosztach”. Część z tych pierwszych przedsiębiorstw decyduje się na udział w rywalizacji z nowymi, ale inne nie są w stanie zmienić swojego modelu biznesowego. To sprawi, że rosnąca aktywność gospodarcza Indii czy Chin będzie powodować zwiększenie liczby przedsiębiorstw, które w innych częściach świata będą miały kłopoty z przetrwaniem.

3. Niepewności i zagrożenia

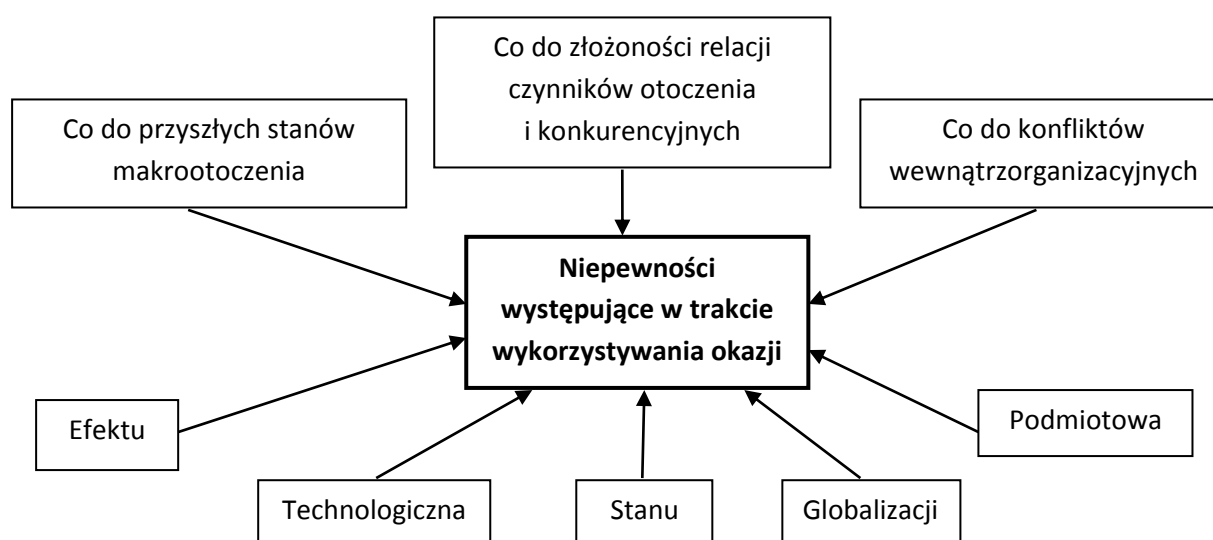
Należy mieć świadomość, że w opisanych powyżej warunkach, nawet najbardziej poprawne narzędzia, opracowane na podstawie poglądów i doświadczeń z przeszłości i teraźniejszości, nie dają pewności, że co do poprawności ich działania i wykorzystania w uwarunkowaniach, które dopiero wystąpią. [Malara, 2007, s. 11] Przedsiębiorstwa nie dysponują metodami, czy narzędziami, „które służyłyby wyznaczaniu skutecznych, to jest przewidywalnych i długofalowych zamiarów osadzonych na wyraźnie zarysowanej, sprawdzonej przyszłości.”[Malara, Sobol, 2010]. Przykładem obrazującym wskazaną prawidłowość jest podejście zasobowe, które względnie łatwo wyjaśnia, ale *post factum*, jakie zasoby przyczyniły się do zdobycia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Jednak wskazanie, jakie zasoby będą przydatne w przyszłości, jest trudne, co wynika: [Amit, Schoemaker, 1993, s. 33]

- z niepewności dotyczącej przyszłych stanów makrootoczenia, przyszłych zachowań rywali oraz przyszłych preferencji nabywców,
- ze złożoności odnoszącej się do wzajemnych związków czynników otoczenia oraz interakcji konkurencyjnej,
- z konfliktów wewnątrz organizacji związanych z różnicami postrzegania, z różnicami interesów oraz z uwarunkowaniami osobniczymi.

Wskazane wcześniej zjawiska powodują wzrost ryzyka i niepewności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, w szczególności w związku z relacjami z innymi podmiotami. W związku z tego typu relacjami wyróżnia się następujące rodzaje niepewności:

- efektu, tzn. brak możliwości przewidzenia, w jaki sposób, w przyszłości, otoczenie wpłynie na organizację,
- technologiczna, związana z dynamiką i złożonością rozwoju technologii,
- stanu, polegająca na braku możliwości przewidzenia, jaki będzie stan konkretnych elementów otoczenia, np. wybranych interesariuszy,
- globalizacji, wynikającej z nacisku interesariuszy na umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa wobec postępującej globalizacji całej gospodarki,
- podmiotowa, będąca skutkiem braku wiedzy lub wiary decydentów w ich kompetencje.

Na poniższym rysunku przedstawiono omówione rodzaje niepewności.



Rys. 1. Rodzaje niepewności występujące podczas wykorzystywania okazji

Fig. 1. Types of uncertainty that occur during use of the opportunity

Źródło: opracowanie własne.

Spośród wskazanych powyżej zróżnicowanych rodzajów niepewności, większość jest związana ze zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw. Dla pracowników przedsiębiorstwa niepewności stają się wyzwaniem, bowiem dla przedsiębiorstwa oznaczają potrzebę adaptacji, dla decydentów zaś – potrzebę umiejętnego zarządzania informacjami. [Czakon, 2007, s. 110] Jest to szczególnie ważne w trakcie wykorzystywania okazji, m.in. z powodu konieczności odkrywania reguł rządzących procesem wykorzystywania okazji.

Niepewność oznacza brak wiedzy co do tego, w jaki sposób będzie kształtować się rozwój zdarzeń w rozważanych sferach. Niepewności mogą zwiastować zagrożenia. Wskazują, w jakich obszarach mogą ujawnić się zjawiska groźne dla przedsiębiorstwa. Jakkolwiek niepewności nie zawsze przekształcają się w zagrożenie, to sugerują, gdzie należy skierować uwagę, by w jak najmniejszym stopniu być zaskoczonym zagrożeniem.

Realizacja celów postawionych we wstępie artykułu wymaga skupienia się na niepewnościach i zagrożeniach, które mogą ujawnić się podczas wykorzystywania okazji. Szczególnie ważne jest zidentyfikowanie takich niepewności i zagrożeń. Ujawniają się one podczas całego procesu wykorzystania okazji, a fakt, iż w początkowych fazach nie antycypowano wystąpienia jakiegoś rodzaju niepewności, nie oznacza, że w późniejszych fazach ona nie wystąpi. Stąd, w poszczególnych fazach, skupiając uwagę na różnych rodzajach niepewności, należy być przygotowanym na możliwość wystąpienia zjawisk, których prawdopodobieństwo uprzednio uznano za niewielkie, a które mogą wywołać poważne zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Poniżej podjęto próbę identyfikacji tych rodzajów niepewności, które w kolejnych fazach wykorzystywania okazji mogą być najważniejsze, sygnalizując możliwość wystąpienia najpoważniejszych zagrożeń.

1. Dostrzeżenie okazji jest fazą, w której mogą wystąpić wszystkie rodzaje niepewności związane z otoczeniem przedsiębiorstwa. Będzie to zatem niepewność dotycząca przyszłych stanów w tych segmentach otoczenia, w których upatruje się okazji. W tej fazie trudno przewidzieć, w jaki sposób zachowają się konkurenci, w szczególności czy podejmą jakieś formy przeciwdziałania wobec przedsiębiorstwa. Ten sam rodzaj niepewności dotyczy zachowań nabywców – czy zachowają się w taki sposób, jak przewiduje przedsiębiorstwo? Niepewność może być skutkiem nie dość wnikliwej, uproszczonej identyfikacji zależności, jakie występują pomiędzy zjawiskami mającymi wpływ na okazję, uproszczenia modelu zależności pomiędzy tymi zjawiskami. Należy być także przygotowanym na nieprzewidywalność dynamiki technologii i – w niektórych przypadkach – możliwość nacisków interesariuszy zmiany w działalności przedsiębiorstwa w trakcie wykorzystywania okazji, np. na umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa. Niepewności związane z przedsiębiorstwem, w pierwszej fazie można uznać za nieistotne.
2. Podczas identyfikacji działań, które powinny być podjęte dla wykorzystania okazji, mogą pojawiać się niepewności o charakterze wewnętrznym, będące skutkiem zróżnicowanego postrzegania okazji przez pracowników przedsiębiorstwa, konfliktów wywołanych odmienną skalą wymagań kierownictwa wobec różnych osób oraz zróżnicowanych korzyści, jakie mogą odnieść poszczególni pracownicy. W skrajnych przypadkach niechętna postawa niektórych z nich może nawet uniemożliwić

wykorzystanie okazji. Przygotowanie się do wykorzystania okazji polega m.in. na rywalizacji o zasoby, które będą konieczne do wykorzystania okazji. Antycypując przyszłe uwarunkowania, określa się, jakie zasoby będą konieczne do wykorzystania okazji: zasoby materialne, zasoby niematerialne, ludzkie, kompetencje.

3. W trakcie planowania i finansowania działań zmierzających do wykorzystania okazji mogą wystąpić niepewności związane zarówno z otoczeniem, jak i z samym przedsiębiorstwem. Jednak można sądzić, że nowe okoliczności zewnętrzne są czynnikiem wywołującym mniejsze niepewności niż czynniki wewnętrzne, bowiem zapotrzebowanie na środki finansowe związane z wykorzystaniem okazji mogą być skonfrontowane z innymi, bardziej konkretnymi przedsięwzięciami planowanymi w przedsiębiorstwie. I zgodnie ze znaną prawidłowością „Problemy pilne wypierają problemy ważne”, te drugie we wskazanych przedsięwzięciach mogą zostać sfinansowane kosztem okazji. Omawiane niepewności dotyczą więc chęci i zdolności do sfinansowania wykorzystania okazji w obliczu innych potrzeb finansowych przedsiębiorstwa.
4. W trakcie realizacji działań służących spożytkowaniu okazji niepewności związane z otoczeniem ponownie wydają się najważniejsze. Mogą to być niepewności, wynikające z niezgodnego z przewidywaniami rozwoju sytuacji w otoczeniu, np. ograniczony popyt na wyroby konkurenta, który został przejęty czy wybudowanie drogi obok nieruchomości, która została tanio kupiona, istotnie utrudniającej wykorzystanie tejże nieruchomości do celów, które były motywem zakupu. Mogą także ujawnić się nieznanne wcześniej zamiary dużego kontrahenta, który zacznie próbować przejmować wartość przedsiębiorstwa, czy uzależnić je od siebie.
5. Zarządzanie cyklem życia okazji generuje przede wszystkim niepewności o charakterze wewnętrznym. Należałoby zaliczyć do nich niepewności, dotyczące kompetencji kierowników czy innych pracowników, które są konieczne w trakcie wykorzystywania okazji, bowiem może okazać się, że kompetencje, o których sądzono, iż pracownicy dysponują nimi, w rzeczywistości są niewystarczające, by wykorzystać okazję. Ponadto, można obawiać się konfliktów, które powstałyby na tle zróżnicowanego dostępu do korzyści, jakie wykorzystanie okazji przyniosło pracownikom.

Wskazane powyżej niepewności, które mogą wystąpić w kolejnych fazach cyklu wykorzystania okazji, mają charakter potencjalny. Nie wszystkie z nich wystąpią i przekształcą się w realne zagrożenia. Ale jeśli nie zostaną zidentyfikowane przez pracowników przedsiębiorstwa, można przyjąć, że przedsiębiorstwo nie będzie przygotowane do poradzenia sobie z zagrożeniami, które mogą z nich wynikać. Przykładem niech będzie

okazja, która była oczekiwana przez przedsiębiorstwo, ale nie pojawiła się w pożądanej postaci, może być zalążkiem kryzysu w przedsiębiorstwie, jeśli poczyniono kosztowne przygotowania do jej wykorzystania, zaniehbując regularnie prowadzoną działalność. Podobny skutek może wywołać wystąpienie zdarzenia, które miało być okazją, ale w istocie stało się zagrożeniem z powodu niewłaściwego rozpoznania jego charakteru.

Można wyróżnić kilka rodzajów potencjalnych strat, które byłyby związane z niepewnościami, mającymi miejsce w procesie wykorzystania okazji. Rozmiary strat każdego z rodzajów mogą być zróżnicowane, a ważniejsze z nich to [na podst. Kaczmarek, Ćwiek, 2009, s.112 i nast.]:

1. Straty w majątku posiadanym przez przedsiębiorstwo, będące przede wszystkim skutkiem zatrudnienia zasobów ludzkich czy nabycia zasobów materialnych z zamiarem zastosowania ich przy wykorzystaniu konkretnej okazji. Im bardziej specyfika zasobów materialnych i ludzkich dostosowana jest do potrzeb wynikających z cech konkretnej okazji, tym większe będą straty powodowane przez niewystąpienie tejże okazji.
2. Obniżona jakość procesów biznesowych może być skutkiem zaangażowania lub zarezerwowania niektórych z aktualnie posiadanych i stosowanych zasobów do wykorzystania okazji. Zasoby przeznaczone do zastosowania podczas wykorzystania okazji, zaangażowane w ograniczonym zakresie lub w ogóle nie będąc zaangażowane w aktualnie realizowane procesy, muszą być zastąpione przez inne, o gorszych parametrach, co przyczynia się do obniżenia jakości tych procesów. Obniżenie jakości procesów może być również skutkiem konfliktów powstałych w przedsiębiorstwie w trakcie wykorzystywania okazji.
3. Zmniejszony lub utracony obrót może być skutkiem zjawiska, o którym wspomniano w powyższym punkcie, bowiem jeżeli przedsiębiorstwo, oczekując na wystąpienie okazji, niejako „zamraża” część swoich zasobów, przeznaczając je do wykorzystania po wystąpieniu okazji. Skutkiem tego może być zmniejszenie produkcji, a w przypadku niskich stanów magazynowych – także sprzedaży. Rezultatem zaś spadku obrotów może być zmniejszenie udziałów rynkowych.
4. Utracony zysk może być konsekwencją zjawisk, które zostały opisane powyżej: strat w majątku przedsiębiorstwa, zamrożenia części zasobów, spadku obrotów. Będą one skutkować utratą zysku.
5. Utrata reputacji, którą przedsiębiorstwo zdobyło w przeszłości, będzie zapewne konsekwencją, z jednej strony zaprezentowanych powyżej niepowodzeń, z drugiej zaś – dostrzeżenia przez niektóre segmenty otoczenia błędów popełnionych w identyfikacji i ocenie okazji.

Potencjalne straty, które mogą być skutkiem niepewności związanej z okazją są czynnikiem uzasadniającym potrzebę podjęcia działań zmierzających do zapewnienia ciągłości działalności przedsiębiorstwa w trakcie wykorzystywania okazji.

Zapewnienie ciągłości działalności przedsiębiorstwa

Koncepcja zarządzania ciągłością działalności odwołuje się do ludzkich doświadczeń, które potwierdzają występowanie nieciągłości w gospodarce oraz wskazują na graniczące z pewnością prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysów, choć o różnym stopniu zagrożenia i w odmiennych fazach cyklu życia przedsiębiorstw. Zarządzanie ciągłością działalności obejmuje całość działań, decyzji i zdarzeń, które mają miejsce w organizacji. Składają się na nie zarówno działania o charakterze prewencyjnym, mające na celu niedopuszczenie do strat, jak i wdrożenie planów, pozwalających na jak najszybsze odtworzenie utraconych zasobów czy zdolności. [Kaczmarek, Ćwiek, 2009, s. 18] Omawiana koncepcja uwzględnia wszystkie procesy działalności gospodarczej oraz etapy życia przedsiębiorstwa, począwszy od momentu kształtowania jego celów strategicznych, poprzez kształtowanie wewnętrznej struktury i aktywność na rynku. Zapewnienie ciągłości funkcjonowania, postrzegane jako pewien styl myślenia o organizacji, winno być obecne zanim pojawią się symptomy kryzysu, w momencie dostrzeżenia pierwszych zwiastunów nadchodzącego kryzysu, poprzez ujawnianie się symptomów kryzysu po odzyskanie przez organizację zdolności do kontynuacji jej działalności.

Ciąg działań zapewniających ciągłość działalności organizacji składa się z cyklicznie powtarzanych faz [Kaczmarek, Ćwiek, 2009, s. 48]:

1. Zrozumienie działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo;
2. Ukształtowanie strategii utrzymania ciągłości;
3. Sformułowanie i implementacja planów utrzymania ciągłości działalności;
4. Kształtowanie kultury zapewnienia ciągłości działalności;
5. Ćwiczenia, kontrola i korekty.

Jakkolwiek zawężenie realizacji omawianej koncepcji tylko do opracowania planów utrzymania ciągłości działalności nie zapewnia jej prawidłowej realizacji, ze względu na specyfikę procesu wykorzystania okazji, plan może być wystarczającym narzędziem w sytuacji wystąpienia zagrożenia podczas wykorzystywania okazji. Wynika to choćby stąd, że niektóre z faz zapewniania ciągłości działalności są realizowane pośrednio czy nawet bezpośrednio w trakcie cyklu wykorzystywania okazji (np. zrozumienie działalności przedsiębiorstwa).

W procesie tworzenia planu utrzymania ciągłości działalności wyróżnia się cztery podstawowe fazy [Kaczmarek, Ćwiek, 2009, s. 71 i nast.], które w odniesieniu do wykorzystania okazji można scharakteryzować następująco:

1. Sformułowanie założeń do przyszłych analiz jest kluczowym warunkiem, którego spełnienie umożliwia odpowiednie przygotowanie się do zabezpieczenia się przed niespodziewanymi zdarzeniami, które mogą wystąpić w związku z okazją. Założenia powinny:
 - a. identyfikować kluczowe – z punktu widzenia kontynuowania działalności – obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, w których mogą ujawnić się zagrożenia powodowane niewystąpieniem okazji lub innym rozwojem, niż oczekiwało przedsiębiorstwo, zdarzeń związanych z okazją,
 - b. identyfikować zjawiska, które mogą skutkować niewystąpieniem okazji, nieprzewidywanym rozwojem sytuacji czy innymi zagrażającymi sytuacjami,
 - c. określać zjawiska i wskaźniki, pozwalające ocenić możliwość wystąpienia zjawisk określonych w punkcie 1b),
 - d. określać możliwe sposoby przeciwdziałania wystąpieniu zjawisk opisanych w punkcie 1b),
 - e. przyjąć hierarchię celów działań dla założonych opcji niwelowania negatywnych skutków niewystąpienia okazji lub innego rozwoju zdarzeń,
 - f. zawierać listę alternatywnych źródeł zasobów, dochodów, które mogłyby być wykorzystane na wypadek niewystąpienia okazji lub pojawienia się nieprzewidzianych okoliczności,
 - g. identyfikować możliwe zagrożenia o charakterze wewnętrznym, które mogą ujawnić się w trakcie wykorzystywania okazji,
 - h. określić alternatywne sposoby postępowania w przypadku wystąpienia zagrożeń wewnętrznych.
2. Plan odtworzenia aktywności przedsiębiorstwa i prowadzenia działalności na wypadek niewystąpienia okazji, nowych okoliczności czy ujawnienia się zagrożeń wewnętrznych winien ujmować:
 - a. identyfikację zależności pomiędzy jednostkami organizacyjnymi czy nawet stanowiskami zaangażowanymi w wykorzystanie okazji,
 - b. opis zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności uczestników zespołu zaangażowanego w wykorzystanie okazji, jakie otrzymaliby w przypadku niewystąpienia okazji, nowych okoliczności czy zagrożeń wewnętrznych,
 - c. wykaz dostawców oraz instytucji, które mogą zostać zaangażowane w przypadku niewystąpienia okazji i innych niepomyślnych okoliczności,

- d. sprecyzowanie szeroko rozumianych zasobów (materialnych i niematerialnych), które mogą być konieczne do kontynuowania działalności.
3. Stworzenie zespołu ds. odzyskiwania (przywrócenia) zdolności prowadzenia działalności zakłóconej przez niepożądane zjawiska związane z okazją (scharakteryzowane w opisie fazy 1.) i testowania sytuacji awaryjnych. Tworząc taki zespół należy uwzględnić:
 - a. permanentny rozwój metodyki testowania zagrożeń związanych z okazjami, w tym w szczególności doskonalenie filtrów okazji stosowanych przez przedsiębiorstwo,
 - b. zachowanie odpowiedniego poziomu poufności informacji, którymi posługuje się zespół,
 - c. bieżące korekty planów zapewnienia ciągłości działalności, poszukiwanie luk pomiędzy przyjętymi założeniami, testowanie konkretnych sytuacji.
4. Zapewnienie stałej aktualności planu utrzymania ciągłości działalności do wykorzystania powinno być procesem ciągłym i składać się z:
 - a. opracowania procedur aktualizacji i testowania planów zapewnienia ciągłości działalności na wypadek niewystąpienia okazji czy wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń o charakterze zewnętrznym lub wewnętrznym,
 - b. realizacja działań ujętych w planach czy programach.

Opisana procedura nie powinna być alternatywą dla filtru okazji w przedsiębiorstwie, może być wykorzystana wtedy, gdy zawiedzie filtr okazji. Jakkolwiek wymaga dodatkowego wysiłku, jednak może być wpleciona w proces przygotowań do wykorzystania okazji, stając się jego istotną, choć nie najważniejszą częścią.

5. Zakończenie

Okazje wydają się być stałym elementem współczesnej praktyki, a tym bardziej przedmiotem zainteresowania teorii zarządzania strategicznego. W kontekście zjawisk zachodzących

w otoczeniu przedsiębiorstw należy jednak dostrzec, że okazje, oprócz pożądaných, mogą wywoływać także nieoczekiwane i tym bardziej niepożądane skutki dla przedsiębiorstw. Mogą one wywołać straty w przedsiębiorstwie, które zamierzało wykorzystać okazje dla osiągnięcia całkowicie odmiennych rezultatów. Drogą, która może przyczynić się do zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed negatywnymi skutkami zjawisk związanych z okazjami, może być odwołanie się do koncepcji zapewnienia ciągłości działalności. Jest to koncepcja na tyle uniwersalna, że może być przydatna także w trakcie wykorzystywania

okazji. Jej adaptacją do radzenia sobie ze szczególnym rodzajem zagrożeń – wynikających z niewystąpienia okazji, jest umożliwienie ograniczenia czy nawet wyeliminowania strat, które przedsiębiorstwa mogą ponieść w związku z wykorzystywaniem okazji.

Bibliografia

1. Amit R., Schoemaker P.J.H.: Strategic Assets and Organizational Rent. „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, nr 1.
2. Drucker P.: Innowacje i przedsiębiorczość, praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.
3. Krupski R. (red.): Elastyczność organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
4. Hamel G., Breen B.: Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości? Harvard Business School Press, 2007.
5. Kaczmarek T.T., Ćwiek G.: Ryzyko kryzysu a ciągłość działania. Difin, Warszawa 2009.
6. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: Koncepcje strategii organizacji. PWE, Warszawa 2009.
7. Malara Z., Sobol J.: Foresight – uwagi o kreśleniu przyszłości przedsiębiorstwa, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.): Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2010.
8. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2007.
9. Nowak-Far A.: Globalna konkurencja. PWN, Warszawa – Poznań 2000.
10. Rokita J.: Dynamika zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
11. Skat-Rørdam P.: Zmiany decyzji strategicznych. PWN, Warszawa 2001.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski
Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki