

## **IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW RYZYKA W PROJEKCIE PAKIETU DLA BIZNESU**

*Dla pewnego rzeczywistego projektu zaproponowano sposób przeprowadzenia  
najważniejszej fazy zarządzania ryzykiem projektu – identyfikacji ryzyka*

### **1. Wstęp**

Termin projekt przeżywa ostatnimi laty bujny rozwój. Używa się go w różnych kontekstach i dla określenia różnych przedsięwzięć, zadań, sytuacji. Autorzy niniejszej pracy mogliby np. powiedzieć że realizują projekt pisząc ten artykuł. Projektem może być również ukończenie studiów. Można by podawać wiele przykładów jednak nie jest to naszym celem. Każde przedsięwzięcie, które jest określane formalnie mianem projektu posiada kilka cech:<sup>1</sup>

- jest zorientowane na cel;
- polega na skoordynowanym podejmowaniu powiązanych ze sobą działań;
- ma skończony czas trwania, a także początek i koniec;
- jest do pewnego stopnia wyjątkowe.

Aby projekt zakończył się sukcesem (czyli w planowanym czasie, budżecie oraz z zakładanym wcześniej produktem końcowym) należy nim odpowiednio zarządzać. Zarządzanie projektem można określić jako zastosowanie dostępnych i właściwych: wiedzy, umiejętności, metodologii, technik i narzędzi, tak, by zapewnić przebiegi składowych procesów projektu, prowadzące do realizacji celu. Składają się nań: planowanie, przydział zadań, nadzór i kontrola, używanie specyficznych narzędzi, podejmowanie decyzji.<sup>2</sup>

Według jednej z metodyk zarządzania projektami, w tym procesie wyróżnia się dziewięć różnych obszarów. Jednym z tych obszarów jest zarządzanie ryzykiem. Na marginesie można napisać, iż jeśli każdy projekt jest do pewnego stopnia wyjątkowy to z jego realizacją musi się wiązać mniejsze czy większe ryzyko – nie ma projektów bez ryzyka.<sup>3</sup> Zazwyczaj z projektem, który może przynieść duży profit wiąże się duże ryzyko. Jednak wiele trudności można przezwyciężyć poprzez odpowiednie

<sup>1</sup> J. Dawidson Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG – PRESS, Warszawa 2001, s. 2,

<sup>2</sup> J. Betta, *Zarządzanie Projektami*, Materiały wykładowe,

<sup>3</sup> Na podstawie: D. Kuchta, *Materiały wykładowe*,

---

zarządzanie ryzykiem. Jak mawiają Project managerowie – *zarządzaj ryzykiem albo ryzyko będzie zarządzało Tobą*.

Celem niniejszego artykułu jest zaproponowanie sposobu przeprowadzenia najważniejszej fazy zarządzania ryzykiem projektu - identyfikacji ryzyka - dla konkretnego projektu.

## 2. Zarządzanie ryzykiem w projekcie

Ryzyko można zdefiniować jako skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie lub niekorzystnie wpływać na realizację projektu<sup>4</sup>. Inna definicja mówi natomiast, iż ryzykiem jest każde potencjalne wydarzenie, które może spowodować opóźnienie projektu, zwiększenie kosztów lub w inny sposób wpłynąć na niekorzyść projektu.<sup>5</sup>

Ryzyko może być również definiowane jako właściwość systemu, która odnosi się do prawdopodobieństw różnych wyników (wyjść systemu).<sup>6</sup>

Tak samo jak wiele jest definicji ryzyka podobnie w literaturze odnajdujemy pokaźną ilość określeń zarządzania ryzykiem w projekcie. Dla jasności tematu zostanie podanych kilka najpowszechniej znanych i używanych.

Według PMBOK<sup>®</sup> zarządzanie ryzykiem w projekcie (*project risk management*) to systematyczny proces identyfikacji, analizy oraz reakcji na ryzyka projektu. Obejmuje on zwiększanie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia zdarzeń korzystnych oraz zmniejszanie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia zdarzeń niekorzystnych dla projektu.<sup>7</sup> Należy pamiętać, iż zarządzanie ryzykiem nie może być celem samym w sobie, lecz środkiem umożliwiającym osiągnięcie celu, którym jest utrzymanie projektu w ramach zaplanowanego harmonogramu i budżetu.<sup>8</sup> Zarządzanie ryzykiem powinno być procesem zaplanowanym oraz systematycznym. Inna definicja mówi, iż zarządzanie ryzykiem jest metodą zarządzania koncentrującą się na identyfikacji i kontroli obszarów lub zdarzeń, które mogą prowadzić do niepożądanych zmian.

Zarządzanie ryzykiem wymaga identyfikowania oraz rozumienia czynników ryzyka, analizowania ich wpływu oraz opracowywania strategii przeciwdziałania (zmniejszenia wpływu), monitorowania ich i przeciwdziałaniu kiedy narastają.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> C.L. Pitchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach, Teoria i praktyka*, WIG – PRESS Warszawa 2002, s. 7,

<sup>5</sup> N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, One Press 2002, s. 163,

<sup>6</sup> J. Schuyler, *Risk and decision analysis In Project*, Project Management Institute, 2001, s. 6,

<sup>7</sup> *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMBOK<sup>®</sup> Guide 2000 Edition, Warszawa 2003, s. 167,

<sup>8</sup> Yen Yee Chong, Evelyn May Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 96,

<sup>9</sup> J. Davidson Frame, *The New Project Management second edition*, Jossey-bass 2002, s. 83,

Proces zarządzania ryzykiem dzieli się na etapy. Różne opracowania podają różne nazewnictwo oraz ilość tychże etapów. W niniejszym opracowaniu przyjęto klasyfikację PMBOK® Guide 2000 Edition:<sup>10</sup>

1. Planowanie zarządzania ryzykiem (*Risk management planing*).
2. Identyfikacja ryzyk (*Risk Identification*).

Niniejszy artykuł jest poświęcony identyfikacji ryzyka, stąd w dalszym ciągu skupimy się na tej właśnie fazie.

### **3. Identyfikacja ryzyka projektowego**

Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu, które ryzyka mogą wpływać na projekt i dokładnym opisanu ich cech charakterystycznych. W tym etapie osoby zarządzające ryzykiem projektu muszą odpowiedzieć sobie na pytanie jakie ryzyka mogą mieć wpływ na projekt oraz jaka jest ich istota. Istotne mogą również okazać się korelacje między poszczególnymi ryzykami.

Proces identyfikacji ryzyka powinien być podejmowany systematycznie.<sup>11</sup> Ryzyko powinno być na bieżąco monitorowane i identyfikowane jak najszybciej.

Identyfikacja ryzyk to proces iteracyjny. Po raz pierwszy może być przeprowadzony przez część zespołu projektu lub przez zespół zarządzania ryzykiem. Kolejną iterację może wykonać cały zespół projektu oraz główni interesariusze. Wreszcie, w celu uzyskania możliwie najbardziej obiektywnych analiz, końcową iterację mogą przeprowadzić osoby, które nie są zaangażowane w projekt.<sup>12</sup>

Najprościej mówiąc identyfikacja ryzyka to przejrzysty opis zdarzeń, które mogą mieć potencjalnie negatywny wpływ na projekt<sup>13</sup>.

3. Jakościowa analiza ryzyk (*Qualitative Risk Analysis*).
4. Ilościowa analiza ryzyk (*Quantitative Risk Analysis*).
5. Planowanie reakcji na ryzyka (*Risk Response Planing*).
6. Monitorowanie i kontrola ryzyka (*Risk Monitoring and Control*).

Część praktyczna niniejszego artykułu dotyczy identyfikacji ryzyka. Wobec tego poniżej przedstawiono techniki mające podstawowe zastosowanie w tym procesie (szerzej opisano tylko te techniki, które zastosowano podczas analizy ryzyk przedstawionych w niniejszym artykule):<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMBOK® Guide 2000 Edition, Warszawa 2003, s. 167,

<sup>11</sup> J. Dawidson Frame, *The New Project Management Second Edition*, Jossey-Bass, San Francisco 2002, s. 83-84,

<sup>12</sup> *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMBOK® Guide 2000 Edition, Warszawa 2003, s. 172,

<sup>13</sup> C.L. Pitchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach Teoria i Praktyka*, WIG – PRESS, Warszawa 2002, s. 4,

<sup>14</sup> Tamże, s. 49,

### 1. Wywiady.

Można zapraszać ludzi mających największe doświadczenie w odpowiednim zakresie na osobiste rozmowy po to, aby określić naturę i zasięg ryzyka występującego w konkretnym przypadku (np. w przypadku projektu).<sup>15</sup>

Przed przystąpieniem do wywiadu należy przygotować listę pytań. Oczywiście w trakcie przeprowadzania wywiadu może się zdarzyć, iż należy zadać dodatkowe pytania wyjaśniające bądź uszczegóławiające. Jednak należy uważać aby nie odejść od głównego wątku wywiadu.

### 2. Analiza dokumentacji projektu,

Technika ta polega na przeglądzie dokumentacji (*documentation reviews*). Przeprowadzenie przeglądu planów projektu, zarówno na poziomie całego projektu jak i na poziomach szczegółowych zakresu.

Przeglądy dokumentacji mogą obejmować dowolny zestaw dokumentów. Wszystko zależy od tego jaka dokumentacja jest opracowywana dla potrzeb projektu. Ale zazwyczaj jest to analiza zakresu projektu oraz wszelkie dokumenty dotyczące kosztów i harmonogramu.<sup>16</sup>

Przegląd dokumentacji projektu polega na uważnej lekturze odpowiednich dokumentów, której przyświeca jednoznaczny cel – identyfikacja ryzyka, które może pojawić się w trakcie realizacji projektu. Przegląd może odbywać się w trakcie kilkuosobowego spotkania lub poprzez samodzielną analizę poszczególnych dokumentów przez osoby, które są z nimi najbardziej zaznajomione.<sup>17</sup>

### 3. Burza mózgów (brainstorming),

Jest prawdopodobnie najczęściej stosowaną techniką identyfikacji ryzyk. W metodzie tej na ogół wykorzystuje się członków zespołu projektu, choć możliwe jest także przeprowadzenie jej w grupie ekspertów z różnych dziedzin. Pod kierownictwem osoby prowadzącej uczestnicy spotkania przedstawiają swoje pomysły dotyczące różnych ryzyk projektu. Określa się w sposób ogólny źródła ryzyka i przekazuje wszystkim osobom w celu analizy w czasie spotkania. Następnie ryzyka klasyfikuje się według różnych typów i doprecyzowuje ich definicje.<sup>18</sup>

Bardzo ważne w tej technice jest dobranie odpowiednich osób. Często powodzenie zależy od nastawienia i temperamentu niż znajomości projektu. Uczestników spotkania należy wybierać spośród osób, które chętnie uczestniczą w podobnych spotkaniach i dzielą się spostrzeżeniami. Burza mózgów jest techniką

---

<sup>15</sup> Yen Yee Chong, Evelyn May Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 64,

<sup>16</sup> C.L. Pitchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach Teoria i Praktyka*, WIG – PRESS, Warszawa 2002, s. 81,

<sup>17</sup> Tamże, s. 82,

bardzo znaną, mimo to należy uczestnikom spotkania wyjaśnić zasady (każda wypowiedź będzie rejestrowana, każdy może zabierać głos, brak krytycyzmu).<sup>19</sup>

#### **4. Metoda Crawforda**

Formuluje się pytanie lub problem, a następnie przekazuje go uczestnikom spotkania, którzy notują swoje odpowiedzi lub komentarze na kartkach. Proces powtarza się dziesięciokrotnie (w zarządzaniu ryzykiem zmniejsza się tą liczbę do pięciu) ciągle wykorzystując to samo pytanie by zebrać jak najwięcej informacji na dany temat.

Metoda ta jest zaliczana do narzędzi gromadzenia danych. Zwraca uwagę prostota metody oraz niskie koszty.

#### **5. Porównania analogii,**

Jak sama nazwa wskazuje ta metoda polega na porównaniu potrzebnych informacji z poprzednich projektów.

#### **6. Ankiety eksperckie,**

Technika ta polega na zidentyfikowaniu odpowiedniej osoby (eksperta) a następnie przekazanie mu do wypełnienia kwestionariusza ankietowego. Oczywiście pytania muszą dotyczyć obszaru, w którym badana osoba jest ekspertem.

#### **7. Oceny planu,**

Technika ta polega na wielokrotnym oraz dokładnym przestudiowaniu wszystkich planów sprawdzając ich kompletność, bezbłądność oraz wzajemną spójność.

#### **8. Technika delficka,**

Menedżer projektu (bądź inna osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie analizy) interpretuje wypowiedzi ekspertów i przedkłada je na język zrozumiały dla uczestników projektu.

#### **9. Modelowanie,**

Identyfikuje się najważniejsze obszary ryzyka oraz możliwości występujące w organizacji. Technika ta polega na utworzeniu listy pytań, które umożliwiają ocenę ogólnego ryzyka oraz możliwości związanych z projektem. Pytania powinny poruszać problemy doświadczone przez organizację i odzwierciedlać jej tolerancję wobec ryzyka.

#### **10. Analiza SWOT,**

Podczas czterech spotkań gromadzi się informacje, których celem jest odpowiedź na pytania:

---

<sup>18</sup> *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMBOK® Guide 2000 Edition, Warszawa 2003, s. 174,

<sup>19</sup> C.L. Pitchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach Teoria i Praktyka*, WIG – PRESS, Warszawa 2002, s. 119,

- Jakie są atuty naszej organizacji?
- Jakie są słabości?
- Jakie możliwości stwarza projekt dla organizacji?
- Jakie zagrożenia stwarza projekt dla organizacji?

#### 11. Analiza założeń,

Opracowuje się dokumentację projektu zawierającą informacje pozwalające na interpretację założeń przy jakich realizowany jest dany projekt.

#### 4. Opis badanego projektu<sup>20</sup>

Celem przedstawianego projektu jest opracowanie produktu nazywanego dalej Pakietem Dla Biznesu(PDB) oraz oferowanie go na rynku, czyli zaistnienie projektu w otoczeniu(łatwo sprawdzić czy cel został osiągnięty). Natomiast celem produktu, czyli PDB będzie wzrost wartości i znajomości marki w regionie(znajomość marki można zmierzyć poprzez badania marketingowe).

Czynniki, które spowodowały zatwierdzenie projektu do realizacji:

1. Potrzeby firmy – NZOZ, Zawidawie pragnie powiększać rzeszę swoich klientów, oraz populację pacjentów zapisanych do przychodni. Pragnie również budować wizerunek firmy *kreującej nowy standard opieki nad ludźmi* (misja firmy). Celem jest również poszerzanie znajomości marki wśród mieszkańców Wrocławia oraz Dolnego Śląska. Oczywiście należy również wspomnieć o korzyściach finansowych rosnących w miarę zwiększania się liczby klientów korzystających z usługi.

2. Sytuacja na rynku usług medycznych – ta branża w Polsce dynamicznie się rozwija i należy wykorzystać potencjał rynku. Na rynek wchodzi firmy z kapitałem zagranicznym oraz z doświadczeniem w realizacji podobnych usług na obcych rynkach. NZOZ Zawidawie jako rdzennie Polska firma znająca dobrze krajowy rynek oraz potrzeby klientów ma duże możliwości w kompleksowej obsłudze medycznej organizacji działających na terenie Wrocławia i okolic.

3. Krytyczna sytuacja w publicznej służbie zdrowia sprawia, że coraz więcej decydentów skłania się ku niepublicznym zakładom opieki zdrowotnej jako firmom, które mają świadczyć usługi medyczne i okołozdrowotne pracownikom.

Jednostką realizującą projekt, jest NZOZ „Zawidawie” z siedzibą we Wrocławiu przy ulicy Krzywoustego 290. Wykorzystując swoje rdzenne kompetencje, firma ta będzie projektować, wprowadzać a następnie rozwijać usługę rynkową z myślą o jak najlepszym zaspokajaniu potrzeb swoich klientów. Misją NZOZ „Zawidawie” jest formuła mówiąca o kreowaniu nowego standardu opieki nad ludźmi. Planowany

---

<sup>20</sup> Zakres Projektu – Pakiet Dla Biznesu, NZOZ Zawidawie, Wrocław 2005,

projekt również wyznacza nowe kierunki w rozwoju usług „prozdrowotnych” oferowanych na rynku. Można napisać, że jest to projekt innowacyjny albowiem trudno znaleźć dane historyczne, opisujące podobne wcześniej realizowane projekty. Warte podkreślenia jest, że innowacja to nie tylko nowość, ale też „wartość dodana”.

PDB jest rozumiany jako usługa oferowana na rynku. Będzie to usługa typu B2B (business to business) oraz B2C (business to customer). Usługa będzie oferowana w początkowym okresie obecności na rynku małym oraz średnim przedsiębiorstwom (zwanym dalej klientem) w obrębie województwa Dolnośląskiego z nakierowaniem na miasto Wrocław.

Definiując dalej PDB można stwierdzić, iż będzie to usługa z szeroko rozumianego zakresu usług medycznych oraz profilaktycznych i prozdrowotnych. PDB ma integrować w sobie kilka różnych elementów a jednocześnie ma być usługą bardzo elastyczną i dostosowywaną do indywidualnych potrzeb klienta.

Elementy składowe PDB – można zdefiniować je jako produkty cząstkowe projektu:

1. Pakiet ubezpieczeń oferowany przez Towarzystwo Ubezpieczeniowe. Jeżeli klient zdecyduje się na ten element oferty PDB to będzie miał możliwość zakupu dla swoich pracowników wybranych ubezpieczeń z odpowiednimi zniżkami. Klient wybiera z przedstawionej mu oferty Towarzystwa Ubezpieczeniowego dowolną konfigurację usług ubezpieczeniowych dla wybranych bądź wszystkich pracowników. Konieczne będą konsultacje klienta bezpośrednio z przedstawicielem, Towarzystwa, bowiem NZOZ „Zawidawie” nie może formalnie reprezentować tej firmy przed klientami. NZOZ „Zawidawie” opierając PDB na ofercie Towarzystwa nie ma możliwości zmieniania procedur wewnętrznych tej organizacji, (aby dostosować je do specyfiki PDB), dlatego też korzystać będzie z już istniejących standardów obsługi klienta.

2. Medycyna pracy – PDB będzie oferował możliwość skorzystania z wszelkich badań oraz obowiązkowej obsługi pracowników związanej z Ustawą o Medycynie Pracy. Klient, który będzie korzystał z tego elementu PDB będzie miał możliwość realizacji różnorodnych badań dodatkowych swoich pracowników. Ta część PDB będzie realizowana przez jednostkę zewnętrzną. Oferta Medycyny pracy będzie przygotowana przez ww. zespół lekarzy (z jednostki zewnętrznej). Ta część usługi oczywiście zależy od możliwości ww. zespołu lekarzy jednak prawdopodobnie będzie istniała możliwość realizowania wyjazdów lekarzy, aby na miejscu w siedzibach klienta przeprowadzić część badań.

3. Opieka psychologiczna realizowana przez Dolnośląskie Centrum Psychiatrii i Psychoterapii SUPER – EGO z siedzibą we Wrocławiu przy ul. Zielińskiego 41. Oferta SUPER – EGO dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, czyli HRM. Jednak koncentruje się na obszarze „miękkich” umiejętności pracowników, czyli umiejętności radzenia sobie z emocjami, stresem, pragnieniami i lękami. Treningi i warsztaty realizowane przez tę firmę rozwijają oraz dostarczają nie tylko wiedzę, ale również zmieniają i odkrywają nowe możliwości tkwiące w uczestniczących w nich osobach. Poniżej zostaną przedstawione najważniejsze punkty oferty SUPER – EGO, która może być dostosowana do aktualnych potrzeb danej organizacji:

1. Indywidualne konsultacje.
2. Treningi interpersonalne.
3. Warsztaty.
4. Superwizja pracy zespołowej.

Pracownicy SUPER – EGO sami opracują procedurę obsługi klienta, który wyrazi chęć skorzystania z tego elementu PDB. Procedura ta po konsultacji z menedżerem zostanie wdrożona do realizacji.

4. Opieka lekarska dostępna w kilku miejscach Wrocławia. NZOZ „Zawidawie” dysponując przychodnią przy ul. Krzywoustego 290 oraz Wiedeńskiej 5 oferuje następujące usługi medyczne dla swoich klientów:

- Interniści(usługa dostępna również na Wiedeńskiej 5);
- Pediatra(usługa dostępna również na Wiedeńskiej 5);
- Ginekolog;
- Dermatolog;
- Kardiolog;
- Neurolog;
- Laryngolog;
- Endokrynolog;
- Angiolog;
- USG;
- Stomatologia.

Zamierzeniem pomysłodawców projektu jest podpisanie umów przez NZOZ “Zawidawie” z jednostkami zewnętrznymi, rozmieszczonymi w różnych regionach Wrocławia. Jednostki te będą świadczyć usługi dla klientów, którzy wykupili PDB dla swoich pracowników.



5. Program Partnerzy Aktywnego Centrum Zdrowia. Pracownicy klienta, którzy przystąpią do NZOZ “Zawidawie” będą mieć możliwość korzystania z ofert firm będących partnerami Aktywnego Centrum Zdrowia z odpowiednimi rabatami. Program ten dynamicznie się rozwija i coraz więcej instytucji występuje na rynku jako Partnerzy Aktywnego Centrum Zdrowia.

6. Oferta ośrodków wypoczynkowych. Osoby, które zapiszą się do NZOZ “Zawidawie” będą mogły korzystać z usług ośrodków wypoczynkowych po obniżonych cenach. Z tymi ośrodkami NZOZ “Zawidawie” będzie mieć podpisane stosowne umowy. W późniejszym terminie zostanie dołączona lista ośrodków wraz z kompleksową ofertą.

W projekt zaangażowani są pracownicy NZOZ Zawidawie oraz zewnętrzni eksperci z obszaru zarządzania projektami.

Nie został zdefiniowany budżet projektu, bowiem zarząd firmy doszedł do wniosku że projekt będzie finansowany metodą “od dołu”. Wszelkie koszty będą pokrywane w czasie powstawania przez firmę NZOZ Zawidawie.

#### **5. Propozycja identyfikacji ryzyka w badanym projekcie**

Poszczególne rodzaje ryzyka zidentyfikowano na podstawie:

➤ burzy mózgow – miała ona postać swobodnej rozmowy z trzema osobami mającymi bezpośredni związek z pracami nad projektem (Prezes zarządu oraz dwoje pracowników firmy),

➤ wywiady z osobami mającymi wiedzę na temat projektu ale nie uczestniczącymi w projekcie (pracownicy firmy, studenci piszący prace dyplomowe przy pomocy NZOZ Zawidawie).

➤ analizy dokumentacji projektu – analiza wcześniej opracowanego zakresu oraz harmonogramu projektu,

#### **1. Ryzyko firmy:**

➤ Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Zawidawie powstał w 2001 roku, więc jest firmą stosunkowo „młodą” na rynku, co powoduje małą znajomość firmy na lokalnym rynku usług medycznych (mianem lokalnego rynku określam miasto Wrocław) – może to powodować, że będzie małe zainteresowanie usługą ze strony klientów (bądź będzie zachodziła konieczność zwiększenia znacznie wydatków na działania promocyjne), więc przychody ze sprzedaży usługi mogą być nie adekwatne do poniesionych kosztów,

➤ Główna siedziba firmy mieści się w dzielnicy Wrocławia - Psie Pole, co sprawia, że zasięg oddziaływania jest niewielki (trudno oczekiwać, iż klient będzie jechał przez pół miasta, aby skorzystać z usługi medycznej, jeśli ma bliżej inne

podobne ośrodki) – skutek dla projektu może być taki, iż zasięg oddziaływania usługi będzie bardzo mały (najwyżej Psie Pole i okoliczne dzielnice Wrocławia), wobec czego możliwości zdobywania nowych klientów będą ograniczone,

➤ Brak sformułowanej strategii rozwoju firmy – w pewnym momencie może się okazać, iż realizowany (bądź zakończony) projekt nijak nie przystaje do planów rozwojowych firmy. Wtedy powstanie dylemat czy kontynuować projekt (część kosztów już została poniesiona), czy też zaprzestać prace.

➤ Brak dużego zaplecza finansowego – osoby pracujące nad projektem są świadome, iż firma (sponsor) nie może sobie pozwolić na rozrzutność, ograniczone zasoby finansowe nie pozwalają na profesjonalną kampanię reklamową, nie pozwalają na zatrudnienie doświadczonego Project managera, pracownicy pracujący nad projektem wiedzą, iż nie dostaną za to premii więc nie można ich odpowiednio zmotywować,

➤ Brak działu marketingu (lub raczej brak pracowników mających określoną wiedzę oraz doświadczenie w temacie marketingu abonamentowych usług medycznych) – może to oznaczać, iż będą problemy ze startem usługi na rynku (czyli mogą być kłopoty z wdrożeniem projektu). Może się również okazać, iż źle określono grupę docelową, bądź działania reklamowe nie są dostosowane do grupy docelowej.

➤ Brak doświadczenia pracowników w prowadzeniu projektów (kadra zarządzająca nie ma odpowiedniego przygotowania do opracowywania i sprzedaży usług na rynku) – projekt może się nie zakończyć pomyślnie z powodu braku wiedzy oraz doświadczenia menedżerskiego,

➤ Brak doświadczenia w obsłudze klientów instytucjonalnych (przedsiębiorstw oraz innych organizacji) przez NZOZ Zawidawie – obsługa przedsiębiorstw wymaga innego podejścia oraz innych procedur niż obsługa klientów indywidualnych. Projekt może nie zakończyć się sukcesem jeżeli opracowana usługa nie będzie dostosowana dla potrzeb oraz wymagań klientów – organizacji.

➤ Osoby pracujące nad projektem wykonują jednocześnie swe obowiązki wynikające z zajmowanego stanowiska w NZOZ Zawidawie, więc ich zaangażowanie w projekt jest dość ograniczone – osoby te bardziej koncentrują się na swojej “codziennej” pracy, gdyż to za nią otrzymują wynagrodzenie. Projekt może upaść w skutek braku zaangażowania pracowników firmy realizującej to przedsięwzięcie.

➤ Trudności we wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania wśród personelu medycznego (opór pracowników) – “każda zmiana rodzi opór”, więc wdrażanie nowych metod zarządzania (np. zarządzania poprzez projekty) może spowodować, że pracownicy niechętnie będą uczestniczyli w inicjatywach kierownictwa organizacji.

Projekt może upaść w skutek niskiego zaangażowania uczestników ( z doświadczenia wiem, iż personel medyczny uważa zarządzanie poprzez projekty za zbędną „teorię” dlatego trudno prowadzić taki zespół projektowy).

## **2. Ryzyko branży:**

➤ Branża usług medycznych oferowanych przez niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej dopiero się w Polsce rozwija i rynek jeszcze ma pewne obawy przed niepublicznymi zakładami opieki zdrowotnej – dla projektu skutek może być taki, iż klienci nie zaufają kolejnej mało znanej niepublicznej przychodni,

➤ Na pewną niestabilność w branży usług medycznych ma wpływ słaba kondycja Publicznej Służby Zdrowia w Polsce – może to oddziaływać na sytuację finansową sponsora a przez to na finansowanie projektu. Jeżeli przychody firmy realizującej projekt są uzależnione w dużej mierze od kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia to w przypadku jego nie podpisania firma może mieć kłopoty finansowe i zawiesić projekt.

➤ Wysoka konkurencja ze strony firm z kapitałem „zachodnim”(firmy działające w krajach Europy Zachodniej mają duże doświadczenie w branży usług medycznych, bowiem tam ten rynek istnieje już od dawna) – rynek usług medycznych w Polsce mimo, że jest jeszcze mały to jednak rozwija się dynamicznie i konkurencja jest duża, wobec czego należy walczyć o klienta (co związane jest z odpowiednimi działaniami marketingowymi oraz jakością usług). Projekt (usługa) może nie sprostać konkurencji.

## **3. Ryzyko bezpośrednio związane z opracowaniem projektu i jego realizacją,(czyli wprowadzeniem usługi na rynek):**

➤ Brak zdefiniowanego budżetu projektu(koszt opracowania i wdrożenia projektu jest dość niski, więc zdecydowano, że nie będzie opracowywany szczegółowy budżet) – może to powodować, brak odniesienia do monitorowania i oceny wydatków w projekcie. Mogą powstać niezaplanowane wydatki, które spowodują, że kierownictwo firmy nie zdecyduje się na kontynuowanie projektu (bądź ograniczy zakres).

➤ Część usług w projekcie będzie zlecana innym podmiotom, więc istnieje ryzyko nie zapewnienia odpowiedniej jakości przez te firmy – projekt może upaść w momencie kiedy się okaże, iż usługi zlecane innym podmiotom nie są najwyższej jakości i klienci są niezadowoleni. Projekt może upaść gdyż np. okaże się, iż procedury współpracy z podwykonawcami nie sprawdzają się w praktyce (problemy z realizacją płatności, przepływem informacji, itp.).

➤ Brak znajomości potrzeb klientów(mała znajomość rynku usług medycznych), przez osoby pracujące nad projektem – może zajść sytuacja, w której opracowany

produkt (usługa) zupełnie nie będzie zgodny z oczekiwaniami klientów. Może się również okazać, że klienci wymagają wysokiej jakości a my nie będziemy w stanie takowej zapewnić.

➤ Brak wyraźnie zdefiniowanego zespołu projektowego (w projekt zaangażowane są cały czas trzy osoby, a resztę dobiera się wedle potrzeb) – brak stałej (zintegrowanej oraz zmotywowanej) grupy projektowej może powodować nadmiar pracy dla osób na stałe zaangażowanych w projekt oraz trudności komunikacyjne z osobami zatrudnianymi krótkookresowo dla potrzeb projektu,

➤ Menedżerem projektu jest osoba nie zatrudniona w firmie – wobec czego nie posiada wiedzy o kulturze organizacyjnej tam panującej. Może to powodować trudności komunikacyjne z członkami grupy projektowej (pracownikami firmy). Poza tym osoby zaangażowane w projekt mogą sceptycznie podchodzić do osoby z poza firmy narzucającemu im zadania do wykonania.

## **6. Stan obecny projektu**

Opisany wyżej projekt obecnie jest „zamrożony”. Prowadzone są badania rynku, mające określić potrzeby potencjalnych klientów. Firma zdecydowała, iż realizacja projektu zostanie rozpoczęta po dokładnym zbadaniu potrzeb rynku w tym zakresie. Projekt nie jest priorytetowym celem firmy więc będzie realizowany niejako „przy okazji” innych przedsięwzięć.

Warto dodać, iż przed rozpoczęciem projektu grupa projektowa nie przeprowadziła analizy ryzyka projektu. Początkowy zapał osób pracujących nad projektem został „schłodzony” przez problemy wynikające ze specyfiki produktu projektu (usługi) polegającej na podzlecaniu pewnych działań do wykonywania innym podmiotom. Z niektórymi partnerami wystąpiły trudności w stworzeniu spójnej wizji działania, które uniemożliwiły współpracę zapewniającą najwyższą jakość usługi.

## **7. Podsumowanie**

Dla pewnego rzeczywistego projektu zaproponowano sposób przeprowadzenia identyfikacji ryzyka. Jest to najważniejsza faza zarządzania ryzykiem projektu - bez niej nie ma świadomości ryzyka, nie ma opracowanych sposobów zarządzania nim, i projekt jest realizowany zgodnie z zasadą "Jakoś to będzie". W praktyce rzadko przeprowadza się systematyczną identyfikację ryzyka, i zapewne jest to jedna z głównych przyczyn, dla których znaczna część projektów nie kończy się sukcesem.

Studia przypadków są przy zarządzaniu ryzykiem, a zwłaszcza w fazie identyfikacji ryzyka, szczególnie ważne. Identyfikacja ryzyka nie jest nigdy teoretyczną łamigłówką. Musi opierać się na doświadczeniu (własnym i innych).

**Анотації**

Dla pewnego rzeczywistego projektu zaproponowano sposób przeprowadzenia najważniejszej fazy zarządzania ryzykiem projektu – identyfikacji ryzyka.

*Для певного конкретного проекту запропоновано спосіб проведення найважливішої фази управління ризиком – ідентифікації ризику.*

*The way for carrying out the most important stage of risk management – risk identification – has been offered for particular concrete project.*

**Dorota Kuchta**  
**Michał Stanioch**  
**Instytut Organizacji i Zarządzania**  
**Politechnika Wroclawska**  
**ul. Smoluchowskiego 25**  
**50-370 Wrocław**  
**Polska**