

Zarządzanie

Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzcyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie ryzykiem projektu na przykładzie projektu „Instalacja infrastruktury odbioru sygnału WiFi”

1. Wprowadzenie

Ryzyko jest nieodłącznym elementem każdego projektu. Występuje niezależnie od skali, poziomu złożoności czy też dziedziny, jakiej dany projekt dotyczy. Ryzyko projektu zostało szeroko opisane w literaturze przedmiotu. M. Trocki definiuje je jako:

prawdopodobieństwo zaistnienia zjawiska lub działania mogącego mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki tak dla całości projektu, jak i poszczególnych jego części. Istotną cechą ryzyka jest możliwość określenia prawdopodobieństwa, z jakim może się zdarzyć, jak również oceny jego wpływu na projekt. Daje to możliwość odpowiedniego zarządzania ryzykiem¹.

Z kolei według J. Phillips

ryzyko to zdarzenie nieplanowane, które może mieć pozytywny albo negatywny wpływ na możliwość osiągnięcia celów projektu. Ponadto plan zarządzania ryzykiem określa sposób identyfikowania takich zdarzeń, przeprowadzenia analizy jakościowej i ilościowej ryzyka oraz monitorowania i kontrolowania nieprzewidzianych zdarzeń. Plan ten dodatkowo określa zarówno skalę prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia ryzykownego, jak również jego wpływ na projekt².

Niniejsze opracowanie traktuje o zarządzaniu ryzykiem w projekcie prowadzonym według metodyki PRINCE2^{®3} na przykładzie projektu: „Instalacja

* Mgr inż., doktorant, Katedra Informatyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorant, Katedra Informatyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

*** Mgr, doktorant, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Warszawa 2014, s. 296.

² J. Phillips, *Zarządzanie projektami IT*, Gliwice 2011, s. 241.

³ PRINCE2[®] jest znakiem handlowym należącym do AXELOS Limited.

infrastruktury umożliwiającej odbiór sygnału WiFi”. Ryzyko dotyczy przygotowania oferty projektu, jego wdrażania, realizacji oraz efektu. Opis przypadku odnosi się do branży ICT⁴ (*Information and Communication Technologies*) i ma charakter dobrej praktyki. Główne zagadnienia dotyczyły zarządzania ryzykiem, zarządzania kosztami oraz zarządzania zmianą.

Celem, jaki stawiamy sobie w niniejszym opracowaniu, jest prezentacja Czytelnikowi sposobów zarządzania ryzykiem w sposób zgodny z wymogami metodyki PRINCE2® na przykładzie konkretnego projektu wdrożeniowego. Poruszana tematyka dotyczy problemu istotnego z punktu widzenia organizacji decydującej się na realizację projektu. Jeden z autorów był managerem odpowiedzialnym za realizację omawianego wdrożenia. Studium przypadku zostało opracowane na kanwie jego doświadczeń i spostrzeżeń powdrożeniowych, związanych z tym projektem, dokumentacji projektowej, rozmów z uczestnikami projektu oraz dokumentacji przetargowej, a także własnych doświadczeń projektowych pozostałych autorów. Zaprezentowane w artykule treści są wynikiem przeprowadzonej analizy studium przypadku oraz dokonanego przeglądu literatury przedmiotu.

2. Metodyka PRINCE2® zarządzania ryzykiem

Metodyka PRINCE2® jest publicznie dostępną metodyką opracowaną w Wielkiej Brytanii na potrzeby realizacji projektów administracji rządowej. Nazwa PRINCE2® – jest akronimem słów Projects In Controlled Environments, version 2, tzn. projekty w sterowalnym środowisku wersja 2. PRINCE2® jest ustrukturyzowaną i sprawdzoną metodyką zarządzania projektami. Metodyka ta może być z powodzeniem zastosowana do projektu o każdym rozmiarze, niezależnie od dziedziny, której ów projekt dotyczy. PRINCE2® jest to zintegrowany zestaw procesów i tematów. Projekt według metodyki PRINCE2® to tymczasowa organizacja projektowa powołana w celu dostarczenia produktu biznesowego w zgodzie z istniejącym uzasadnieniem biznesowym. W metodyce PRINCE2® w ramach zarządzania projektem wyróżnia się cztery zintegrowane elementy: pryncypia, tematy, procesy oraz środowisko projektu⁵.

Metodyka PRINCE2® zaleca opracowanie strategii zarządzania ryzykiem dla realizowanego projektu, w jej skład wchodzić będzie m.in. decyzja Komitetu Sterującego⁶ o stosunku do podejmowania ryzyka, procedura zarządzania ryzykiem, jak również rejestr ryzyka. Rejestr ryzyka służy rejestracji zidentyfikowanych szans i zagrożeń danego projektu.

⁴ ICT – oznacza technologie informacyjno-komunikacyjne.

⁵ PRINCE2™ – *Skuteczne zarządzanie projektami*, London 2009, s. 3.

⁶ Według PRINCE2® jest to komitet odpowiadający przed kierownictwem organizacji za ogólne ukierunkowanie i zarządzanie strategiczne projektem.

Procedura zarządzania ryzykiem według PRINCE2® powinna składać się z pięciu kroków (patrz rys. 1):

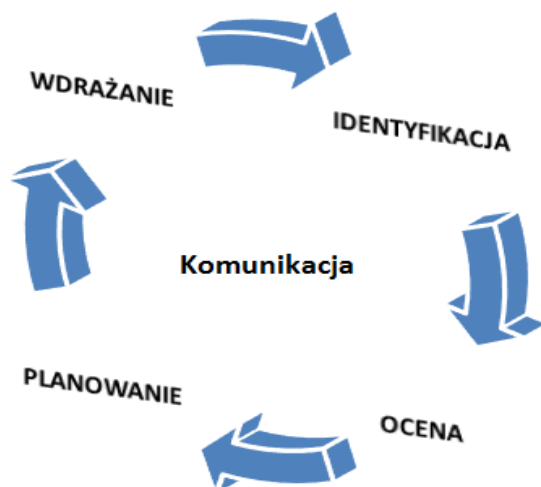
1. Identyfikacja. W tym kroku należy ustalić kontekst projektu oraz możliwe ryzyko. Dobrą praktyką jest opisanie przyczyny ryzyka, co ułatwia ocenę zdarzenia, a także analizę wpływu na cele.

2. Ocena ryzyka. W tym kroku dokonujemy oszacowania i ewaluacji prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego wpływu na cele projektu.

3. Planowanie, w ramach którego ustalane są sposoby reakcji na ryzyko, w szczególności minimalizujące zagrożenia, a maksymalizujące szanse.

4. Wdrożenie, mające na celu implementację ustalonych sposobów reakcji na ryzyko oraz ich monitorowanie.

5. Ostatni krok to komunikacja, której celem jest notyfikowanie o zidentyfikowanym ryzyku. Krok ten przebiega równoległe do czterech pozostałych kroków.



Rys. 1. Kroki procedury zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie *PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Londyn 2009

3. Rodzaje ryzyka

Starając się zidentyfikować potencjalne ryzyko dla realizowanego projektu, a w konsekwencji skutecznie nim zarządzać, konieczne trzeba właściwie zaklasyfikować dane ryzyko z uwagi na jego rodzaj. Niezbędna jest także wiedza o typach ryzyka, jakie może wystąpić w trakcie trwania projektu. W literaturze przedmiotu odnaleźć możemy wiele rodzajów klasyfikacji ryzyka opartych na różnych kryteriach. Jedną z klasyfikacji jest systematyka zaproponowana przez T. T. Kaczmarka, zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja ryzyk

Typ ryzyka	Krótki opis
Ryzyko ekonomiczne	Jest to ryzyko występujące w działalności gospodarczej, w szczególności w produkcji, handlu oraz finansowaniu
Ryzyko prawne	Jest związane z możliwością poniesienia strat w następstwie prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności wykraczającej poza ramy odpowiednich przepisów prawnych i obejmuje niemożność wyegzekwowania ustaleń zawartych umów i porozumień
Ryzyko polityczne	Wiąże się z możliwością interwencji rządów, w poszczególnych krajach, w obszarze całej gospodarki lub w wybranych sektorach i obejmuje zarówno ryzyko kraju, jak i ryzyko transferu
Ryzyko związane z nowymi technologiami	Dotyczy poziomu bezpieczeństwa technicznego
Ryzyko farmaceutyczne	Dotyczy ono dwóch obszarów, po pierwsze zdrowia i życia pacjentów (w tym przypadku jest to ryzyko o charakterze aktywnym), a po drugie (aspekt pasywny) dotyczy zysków firm farmaceutycznych
Ryzyko medyczne	Koncentruje się na pierwotnym i wtórnym czynniku utrzymania ludzkiego życia
Ryzyko psychologiczne	Wyróżnić można dwa ważne obszary badawcze: obszar zachowań w warunkach ryzyka oraz gotowości do podejmowania ryzyka
Ryzyko etyczne i religijne	Jest to ryzyko związane z zachowaniem określonych społeczności czy też grup kulturowych. W szczególności może dotyczyć ryzyka związanego ze skrajnymi, fundamentalistycznymi odłamami religii
Ryzyko siły wyższej	Są to zdarzenia nadzwyczajne i zewnętrzne, spowodowane najczęściej siłami natury, w stosunku do których człowiek nie może podjąć skutecznych działań zapobiegawczych ani też im się przeciwstawić
Ryzyko ubezpieczeniowe	Odnoszące się do nieokreśloności przyszłych sytuacji i zdarzeń, które mogą doprowadzić do powstania strat
Ryzyko kursu walutowego	Związane z możliwością poniesienia strat na skutek niekorzystnego ruchu kursów walutowych
Ryzyko stopy procentowej	Dotyczy zmiany cen w zależności od zmiany stóp procentowych
Ryzyko kredytowe	Jest to niebezpieczeństwo niespłacenia przez dłużnika zaciągniętego wobec wierzyciela zobowiązania finansowego (kredytu) wraz z odsetkami i prowizjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2010, s. 73–106.

4. Opis projektu

Informacje o przedsiębiorstwie

ABC Spółka Akcyjna⁷ jest polskim integratorem i dostawcą wysoko specjalizowanych rozwiązań informatycznych obejmujących:

- metody monitorowania i rozwiązywania problemów z wydajnością sieci czy aplikacji;
- rozwiązania z zakresu bezpieczeństwa IT, m.in. do wykrywania podatności, zabezpieczenia sieci, aplikacji oraz danych przed zaawansowanymi atakami, a także zagrożeniami wskutek nadużyć lub zaniedbań wewnętrznych;
- rozwiązania do projektowania, budowy i modernizacji wydajnych sieci WiFi, w tym realizacji specjalistycznych projektów „pod klucz”;

Tym, co wyróżnia ABC SA spośród firm integracyjnych jest elastyczność i koncentracja na rzeczywistych potrzebach klienta. Płaska i przejrzysta struktura organizacyjna spółki oraz ograniczone do niezbędnego minimum procedury pozwalają szybko i skutecznie reagować na oczekiwania klienta. Zatrudnia blisko 30 wykwalifikowanych pracowników – inżynierów, programistów i specjalistów.

4.1.1. Działalność na rynku WiFi

Jednym z głównych elementów działalności firmy jest budowa i modernizacja wydajnych sieci WiFi.

W ramach tej działalności firma wykonuje następujące prace:

- modelowanie sieci WiFi wraz z optymalnym rozmieszczeniem i konfiguracją punktów dostępowych, z uwzględnieniem barier architektonicznych, potrzeb użytkowników i aplikacji;
- tworzenie szczegółowej dokumentacji technicznej, zawierającej schematy zasięgu sieci, mapy ze wskazaniem idealnych lokalizacji dla punktów dostępowych czy wizualizacje obszarów o zwiększonej interferencji;
- tworzenie specyfikacji sprzętowej umożliwiającej łatwe planowanie budżetu oraz wdrożenia sieci WiFi;
- sprawdzanie poziomu bezpieczeństwa poprzez monitorowanie zasięgu sygnału i możliwości jego wydostania poza obszar instalacji;
- budowę sieci WiFi zarówno w pomieszczeniach, na terenach otwartych, jak i w obiektach przemieszczających się (autobusy, pociągi, tramwaje);
- modernizację i optymalizację funkcjonującej sieci na podstawie przeprowadzonych pomiarów i testów obejmującą konfigurację istniejących urządzeń, modyfikację ich rozmieszczenia lub kompleksową przebudowę sieci.

⁷ Nazwa firmy została zmieniona.

5. Podstawowe informacje o sieci WiFi

Sieć WiFi jest bezprzewodowym systemem komunikacji zaprojektowanym jako alternatywa lub uzupełnienie tradycyjnej sieci kablowej. Wykorzystuje ona do transmisji danych fale radiowe o odpowiedniej częstotliwości, minimalizując tym samym konieczność użycia połączeń kablowych. Sieć bezprzewodowa łączy w sobie mobilność użytkownika oraz transmisję danych. Jest ona standardem komunikacji pomiędzy urządzeniami, do nawiązania której nie są wymagane żadne dodatkowe przewody, takie jak RJ 45 czy USB. Dzięki wykorzystaniu specjalnych urządzeń (punktów dostępowych) możliwe jest więc nawiązanie połączenia za pomocą fal radiowych. Sygnały przesyłane mogą być przy wykorzystaniu różnorodnych pasm częstotliwości, z których obecnie najpopularniejszymi są pasma 2,4 GHz oraz 5 GHz.

Sieci bezprzewodowe wymuszają zastosowanie pewnej ściśle określonej infrastruktury tworzenia połączenia, która – mimo iż jest o wiele mniej zaawansowana i kosztowna niż ta związana z tradycyjnymi połączeniami – musi zostać właściwie zaimplementowana i skonfigurowana w celu zapewnienia właściwego funkcjonowania całości połączenia. Najpotrzebniejszym i nieodzownym elementem sieci jest punkt dostępowy, który łącząc się w sposób tradycyjny za pomocą kabla, przesyła sygnał do znajdujących się w ich pobliżu urządzeń. Jednym z najważniejszych elementów każdego z połączeń bezprzewodowych są anteny. Wzmacniają one i poprawiają jakość sygnału przesyłanego przez urządzenia sieciowe, jak również pozwalają na uniknięcie efektu białych plam dostępowych, czyli występowania miejsc w pomieszczeniu, gdzie sygnał jest bardzo słaby lub zanika całkowicie.

6. Opis przedsięwzięcia projektowego

Myśląc o projekcie należy mieć świadomość, że jest to przedsięwzięcie tymczasowe, czyli mające określony początek oraz koniec, kryjące w sobie pierwiastek unikalności. Projekt powoływany jest z zamiarem osiągnięcia określonego celu biznesowego.

W. Walczak proponuje, aby jako projekt definiować tak zaplanowane i realizowane przedsięwzięcie, które ma łącznie następujące cechy:

- jest to przedsięwzięcie ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu;
- koordynuje powiązane ze sobą wzajemnie działania;
- jest wykonywane zespołowo (z udziałem kapitału ludzkiego);
- jest działaniem o wysokim stopniu złożoności;
- ma charakter unikalny, niepowtarzalny;
- wymaga współpracy i współdziałania specjalistów z różnych dziedzin;

- projekt musi być zrealizowany w określonym czasie (ma określony termin rozpoczęcia i zakończenia);
- przedsięwzięcie takie musi również dysponować określonym budżetem oraz zasobami zaangażowanymi w jego realizację;
- cechuje się odrębnością organizacyjną i strukturalną (wykracza poza zakres codziennych, rutynowych działań realizowanych w danej organizacji);
- charakteryzuje się występowaniem określonej grupy beneficjentów, a także musi być z nim związana osoba odpowiedzialna za realizację tego projektu;
- obecny jest określony stopień ryzyka, które jest wieloczynnikowo uwarunkowane i często może być trudne do precyzyjnego przewidzenia⁸.

W roku 2014 na platformie Urzędu Zamówień Publicznych (<http://www.uzp.gov.pl/>) ukazało się ogłoszenie o przetargu publicznym pod tytułem „Instalacja infrastruktury umożliwiającej odbiór sygnału WiFi”. W ramach przetargu Urząd Publiczny chciał wybudować sieć WiFi. Sieć miała obejmować swoim zasięgiem łącznie osiem kondygnacji usytuowanych w dwóch budynkach położonych w odległości około 700 m od siebie.

W ramach projektu należało wykonać w kolejności następujące prace:

- Ułożenie niezbędnego okablowania w obu budynkach, zgodnie z założoną przez zamawiającego specyfikacją techniczną;
- Dostawę około 80 elementów sieci WiFi zgodnej z założoną przez zamawiającego specyfikacją techniczną;
- Instalację ww. urządzeń w odpowiednich miejscach, zapewniających prawidłowy odbiór sygnału WiFi na terenie obu budynków;
- Przeprowadzenie kompleksowych testów powykonawczych;
- Podłączenie do posiadanej przez Zamawiającego sieci LAN/WAN;
- Przekazanie zamawiającemu szczegółowej dokumentacji powykonawczej z przeprowadzonych prac (z całości zamówienia) w formie elektronicznej i papierowej.
- Wymagane było dostarczenie wraz z urządzeniami opieki technicznej ważnej przez okres co najmniej 60 miesięcy. Opieka musiała zawierać wsparcie techniczne świadczone telefonicznie oraz pocztą elektroniczną przez producenta lub autoryzowanego dystrybutora sprzętu, jak również:
 - Co najmniej 5-letnią nieograniczoną gwarancję na urządzenia;
 - Wymianę urządzenia następnego dnia roboczego NBD (Next Business Day);
 - Wsparcie przy rozwiązywaniu problemów związanych z działaniem oprogramowania;
- Ze względu na specyfikę obiektów należało przewidzieć konieczność wykonywania prac w godzinach od 15 do 22 w dni robocze, w soboty zaś od godziny 8 do 22.

⁸ W. Walczak, *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami*, Warszawa 2009, s. 47.

Termin ogłoszenia przetargu: 12.06.2014.

Termin składania ofert przygotowanych w złotych: 21.07.2014.

Termin wyboru oferty: 28.07.2014.

Termin podpisania umowy z wykonawcą: 7.08.2014.

Termin realizacji zamówienia do: 5.11.2014.

7. Sposób realizacji projektu

Firma podchodzi do odpowiedzi na zapytania ofertowe oraz wzięcia udziału w przetargu w ustandaryzowany sposób.

Przed rozpoczęciem prac projektowych powołany został tzw. mały zespół projektowy, którego celami były: opisanie głównego produktu projektu, identyfikacja i opisanie produktów częściowych oraz oszacowanie budżetów na ich dostarczenie⁹.

Zespół ten składał się z członków kierownictwa organizacji, osoby pełniącej obowiązki kierownika projektu i innych członków, a efekt jego pracy stanowi oferta. Jest to pierwsza struktura organizacyjna, która tworzy załączek docelowej struktury ustanowionej po otrzymaniu zamówienia/wygraniu przetargu na realizację budowy sieci WiFi.

W przypadku przetargu „Instalacja infrastruktury umożliwiającej odbiór sygnału WiFi” przygotowanie oferty wymagało przeprowadzenia następujących prac:

- Wykonania wizji lokalnej, której celem było:
 - dokonanie pomiarów propagacji sieci WiFi wewnątrz obu budynków,
 - dokonanie oględzin budynków i ocena sposobu ułożenia kabli w ich wnętrzu,
 - zapoznanie się z istniejącą infrastrukturą LAN/WAN zamawiającego;
- Wykonania wstępnego projektu sieci;
- Doboru około 80 elementów sieci WiFi zgodnej z założoną przez zamawiającego specyfikacją techniczną;
 - Wyceny kosztów
 - kabli wraz z ich ułożeniem,
 - około 80 urządzeń oraz ich instalacji,
 - integracji z infrastrukturą LAN/WAN,
 - kosztów logistyki,
 - kosztów zarządzania projektem,
 - przeprowadzenia kompleksowych testów powykonawczych,
 - wykonania szczegółowej dokumentacji powykonawczej z przeprowadzonych prac (z całości zamówienia) w formie elektronicznej i papierowej,
 - świadczenia gwarancji i opieki technicznej ważnej przez okres 60 miesięcy.

⁹ B. Grucza, K. Ćwik, *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 110.

Do wykonania okablowania postanowiono wykorzystać firmę podwykonawczą XYZ¹⁰. Ze względu na specyfikację urządzeń przygotowaną przez zamawiającego zdecydowano się na urządzenia produkowane w Niemczech.

Po wykonaniu ww. prac zespół projektowy przygotował ofertę, która została zatwierdzona przez komitet sterujący.

Firma złożyła ofertę na wykonanie sieci WiFi w wyznaczonym terminie.

Zamawiający, kierując się kryterium najniższej ceny, spośród złożonych ofert wybrał firmę ABC SA.

Następnym krokiem, po podpisaniu umowy z zamawiającym w dniu 7.08.2014 r. było powołanie właściwego zespołu projektowego (dostawcy), w którego skład wchodził:

- komitet sterujący, który został powołany przez kierownictwo organizacji do zarządzania strategicznego projektem;
- kierownik projektu, którego zadaniem było zarządzanie operacyjne;
- pracownicy firmy, którzy byli odpowiedzialni za dostarczenie zidentyfikowanych części projektu;
- przedstawiciele logistyki.

Po stronie klienta (zamawiającego), który był odbiorcą produktów projektu, została wyznaczona osoba kontaktowa oraz osoba odpowiedzialna za tzw. eskalację działań.

Aby zminimalizować liczbę problemów przekazywanych na wyższy poziom kompetencji (liczbę eskalacji¹¹), użyto modelu zarządzania z wykorzystaniem tolerancji, który dopuszczał ustalone odchylenie od planu bez potrzeby eskalacji na wyższy poziom zarządzania.

Komitet nadzorował realizację projektu na podstawie pisemnych sprawozdań kierownika projektu z tego procesu (składanych w odstępie 14 dni) oraz cotygodniowych spotkań z zespołem projektowym. W okresie szczególnego nasilenia prac projektowych posiedzenia zespołu projektowego odbywały się codziennie.

Zespół projektowy liczył sześć osób:

- kierownik projektu,
- projektant,
- inżynier wdrożeniowiec I,
- inżynier wdrożeniowiec II,
- logistyk,
- przedstawiciel firmy podwykonawczej XYZ.

¹⁰ Nazwa firmy została zmieniona.

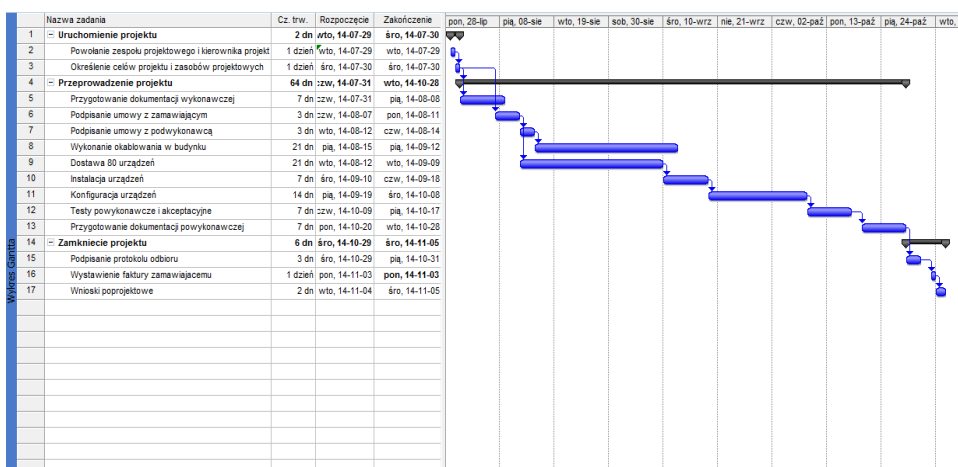
¹¹ Proces eskalacji jest przeznaczony do zarządzania sytuacjami wyjątkowymi i nie powinien być nadużywany. Wymaga ona bowiem odwołania się do bezpośredniego przełożonego, osoby przez niego wyznaczonej lub komitetu sterującego w celu rozwiązania zaistniałego problemu.

Budżet projektu został podzielony na kategorie ze względu na przeznaczenie:

- wykonanie okablowania 10%,
- zakup urządzeń 60%,
- instalacja urządzeń 5%,
- uruchomienie systemu 10%,
- dokumentacja podwykonawcza 5%,
- logistyka 5%,
- rezerwa 5%.

Czas realizacji projektu został określony na podstawie warunków przetargu. W przypadku przekroczenia czasu realizacji firmie ABC SA groziła kara w wysokości 0,1% wartości kontraktu za każdy dzień zwłoki.

Harmonogram projektu został przedstawiony na wykresie Gantta (rys. 2).



Rys. 2. Harmonogram projektu

Źródło: opracowanie własne

Bibliografia

- Grucza B., Ćwik K., *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.
- Kaczmarek T. T., *Zarządzanie ryzykiem ujęcie interdyscyplinarne*, Difin SA, Warszawa 2010.
- Phillips J., *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice 2011.
- PRINCE2™ – *Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Londyn 2009.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Walczak W., *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami*, „Master of Business Administration” [Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa] 2009, 4 (99).

Pytania do czytelników

1. Jakie znaczenie dla projektu ma przygotowanie oferty?
2. Jakie zagrożenia niesie ze sobą realizacja projektu?
3. Jak można stworzyć rejestr ryzyka dla prezentowanego w tekście projektu i dokonać kategoryzacji ryzyka?
4. W jaki sposób i na którym etapie należy monitorować ryzyko projektu?

Prezentowana publikacja pt. *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* zawiera 14 studiów przypadku (*case study*) z zarządzania i finansów. Studium przypadku jest to opis badanego obiektu (zjawiska, procesów) w określonych warunkach, miejscu i czasie. Współcześnie jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest właśnie metoda *case study*, a w USA i Wielkiej Brytanii jest to metoda wręcz dominująca. Polega ona na analizowaniu i omawianiu prawdziwych (lub prawdopodobnych) sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i przewidywania konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa. Głównym celem stawianym publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu i finansach. W literaturze fachowej możemy spotkać się tylko z kilkoma publikacjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także z niewieloma publikacjami wydanymi przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed prawie dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego. Kolejne dotyczą zarządzania i rachunkowości w przedsiębiorstwie. Następna grupa omawia problemy zarządzania personelem, a ostatnia koncentruje się na problemach zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej. Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-716-8



9 788379 697168