

Aneta Stańczak

Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

## Ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw

### Streszczenie

Niniejsze opracowanie poświęcono tematyce ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej. Zdefiniowano pojęcia niepewności i ryzyka, omówiono cztery podstawowe grupy ryzyka: ryzyko operacyjne, finansowe, strategiczne i losowe. W odniesieniu do każdej z wymienionych grup wygenerowano czynniki, które obecnie w największym stopniu wpływają na funkcjonowanie firm z grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Praca zawiera także odniesienia do istoty oraz etapów zarządzania ryzykiem.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, działalność gospodarcza, niepewność, rodzaje ryzyka, czynniki ryzyka, zarządzanie ryzykiem, małe i średnie przedsiębiorstwa.

**Kody JEL:** G32, L26

### Wprowadzenie

Nowym i niezwykle trudnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza. Rywalizacja między przedsiębiorstwami stale przybiera na sile, a jej efektem jest dynamika zmian, która jeszcze do niedawna była trudna do wyobrażenia. Takie otoczenie to w dniu dzisiejszym naturalne środowisko, w którym przychodzi działać praktycznie wszystkim podmiotom gospodarczym (Borowiecki 2011, s. 12-15). W związku z powyższym przedsiębiorstwa muszą dokonywać ciągłej weryfikacji swoich podstawowych założeń strategicznych. Nieustanne znajdowanie się pod bardzo silną presją zmian, których źródłem jest rosnąca złożoność i zmienność makro-, mezo- i mikrootoczenia, wymusza potrzebę stałego poszukiwania skutecznych instrumentów zapewniających poprawę efektywności przedsiębiorstw oraz ich zdolności do szybkiego reagowania na zachodzące zmiany. Celem artykułu jest przybliżenie sytuacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście ryzyka i skutecznego zarządzania ryzykiem w Polsce. Autorka dokonała przeglądu dostępnej na ten temat literatury oraz dotychczas przeprowadzonych badań.

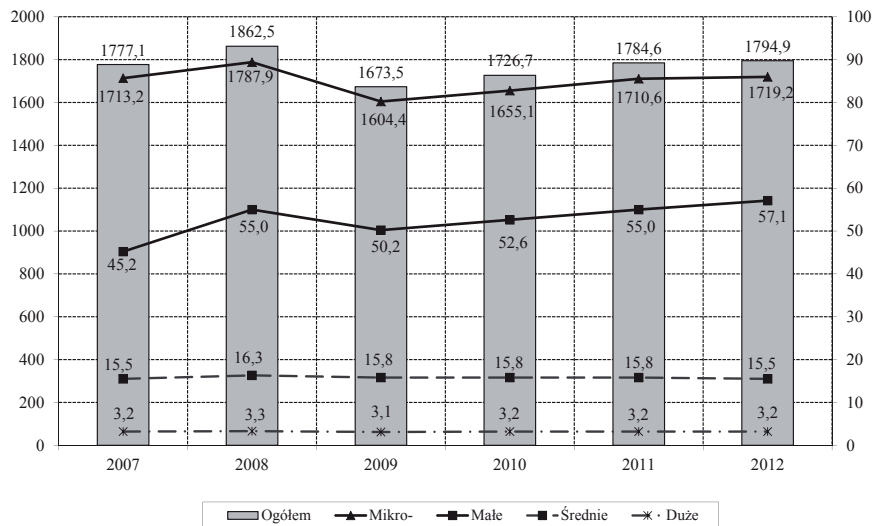
### Rozwój działalności gospodarczej w Polsce w latach 2007-2012

Działalność gospodarcza w Polsce rozwija się stopniowo, po spowolnieniu, które nastąpiło w 2009 roku. Duże znaczenie w jej rozwoju mają mikro- i małe przedsiębiorstwa.

Według informacji zawartych w publikacjach Głównego Urzędu Statystycznego do małych przedsiębiorstw zaliczono jednostki o liczbie pracujących do 49 osób (z wyodrębnieniem mikroprzedsiębiorstw, w których pracuje do 9 osób), do grupy przedsiębiorstw średnich – jednostki o liczbie pracujących od 50 do 249 osób, natomiast do dużych te, które zatrudniają powyżej 249 osób. W 2012 r. funkcjonowały w Polsce 1 794 943 przedsiębiorstwa, w tym 1 776 258 małych, 15 484 średnich i 3 201 dużych. Najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mikro-, które ujęte zostały w grupie małych. W 2012 r. stanowiły one aż 95,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce (*Działalność... 2014*, s. 49-51).

## Wykres 1

### Liczba przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą według klas wielkości w latach 2007-2012 (w tys.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Działalność... (2008-2014, s. 44-50)*.

Udział przedsiębiorstw w tworzeniu polskiego produktu krajowego brutto (PKB) jest znaczący. Około  $\frac{3}{4}$  PKB tworzone jest przez ten sektor. Udział mikroprzedsiębiorstw w tworzeniu PKB w 2011 r. wyniósł 29,4%, natomiast w całym sektorze MSP wyniósł 47,3%, a dużych – 24,5%. Udział pozostałych podmiotów to 16,1%, zaś wkład z ceł i podatków to zaledwie 12,2% (Łapiński *et al.* 2013, s. 16). Zatem rolę jaką pełnią małe przedsiębiorstwa (w szczególności mikro-) jest znacząca. Są one dosyć specyficzną zbiorowością: zasięg ich działania jest zazwyczaj niewielki, podobnie jak wartość aktywów i obrotów. Zatem dla wielu spośród nich przetrwanie pierwszego roku działalności jest nieraz olbrzymim wyzwaniem. Według dostępnych danych pierwszy rok działalności w Polsce przeżywają trzy na cztery firmy (w 2011

r. wskaźnik przeżycia wynosił 76,6%). W kolejnych latach przeżywalność ta wyraźnie spada – do 54% w drugim i 32% w piątym roku działalności. Od 2007 r. poziom przeżywalności firm ulega stopniowej poprawie. W latach wcześniejszych mimo korzystnej sytuacji gospodarczej pierwszy rok przeżywało jedynie dwie trzecie firm. Ogromną słabością tych przedsiębiorstw jest brak kapitału, ponieważ większość finansuje swoją działalność wyłącznie ze środków własnych. Duże ryzyko bankructwa przy braku możliwości zabezpieczenia wiarygodności ogranicza dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania. Okazuje się, że problemów, jakie na swojej drodze działalności napotykają przedsiębiorstwa, jest znacznie więcej. Bariery te, pomijając aspekt finansowy, mają różnorodny charakter, np.: prawny, rynkowy, administracyjny, fiskalny, związany z zatrudnieniem pracowników, zarządzaniem itp. Ogromną trudnością jest także brak odpowiedniej wiedzy teoretycznej i praktycznej, która umożliwi racjonalne podejmowanie decyzji wobec powyższych przeciwności. Wszystkie wymienione czynniki są związane z ryzykiem prowadzenia działalności gospodarczej, a proces ten szczególnie na poziomie mikro jest bardzo słabo rozwinięty.

### **Niepewność a ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej**

Ryzyko jest pojęciem interdyscyplinarnym i w niezmiernie bogatej literaturze przedmiotu – w różny sposób definiowanym. Najczęściej traktowane jest jako niepewność przyszłości i nieodzowna część rzeczywistości. Ścisłe wiąże się z niebezpieczeństwem, które może być przyczyną straty oraz z zespołem warunków w jakich to niebezpieczeństwo się realizuje. Wszelkim działaniom, każdemu podejmowaniu decyzji, a także przejawom egzystencji człowieka towarzyszy ryzyko, należy więc traktować je jako nieustający i złożony proces świata zewnętrznego. Procesem tym powinno się w umiejętny sposób sterować. Współczesne zarządzanie ryzykiem utożsamiane jest z szeregiem działań, które zmierzają do obniżenia stopnia jego oddziaływania na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego. Są to czynności pozwalające zapobiec lub zminimalizować wpływ i skutki ryzyka. Celem jego jest zatem zapewnienie maksymalnie trwałych korzyści.

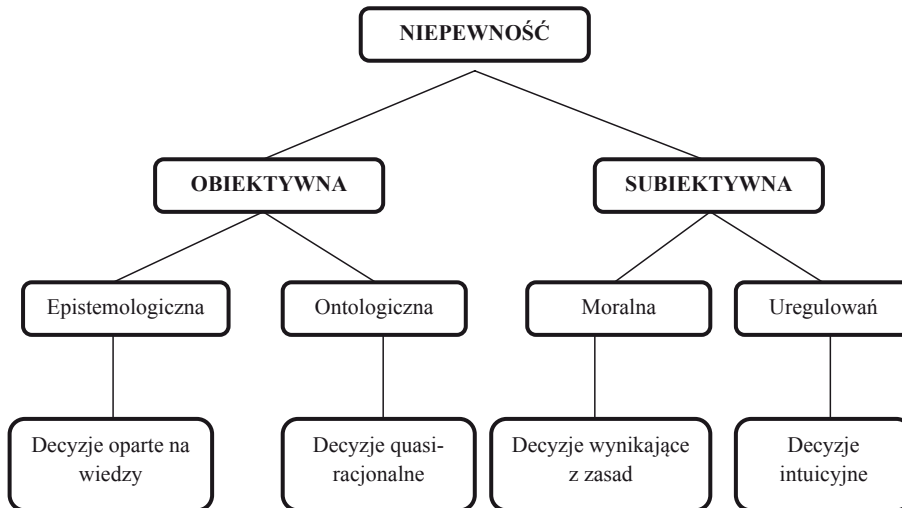
Wraz z definiowaniem zagadnienia ryzyka w oparciu o pojęcie niepewności, które zakłada zaistnienie niepożądanego efektu podjętej decyzji, przynoszącego stratę dla przedsiębiorstwa, pojawia się konieczność uświadomienia rodzajów niepewności. Jedna z taksonomii podaje dwie podstawowe formy niepewności, podzielone na dwie dalsze kategorie. Każda z podkategorii natomiast opisuje szczególny rodzaj niedopasowania między wiedzą niezbędną a dostępną dla racjonalnego podejmowania decyzji (Tannert *et al.* 2008).

Niepewność epistemologiczna związana jest z niedostatkami wiedzy, która w każdej chwili może być uzupełniona. W większości przypadków kompletnej wiedzy dla uzyskania pewności decyzyjnej nie da się zebrać. Zasadnym jest w takiej sytuacji oparcie się na studiach przypadku podobnych problemów oraz analizie ryzyka, które umożliwiają określe-

nie jego racjonalnej wielkości. Niepewność ontologiczna określa złożoność interakcji wewnętrznych, relacji zewnętrznych, powoduje niepewność wykonalności lub niedotrzymania terminów. Niepewność moralna (subiektywna) charakteryzuje się brakiem zdolności do zastosowania odpowiednich zasad etycznych przy podejmowaniu decyzji. Niepewność uregulowań natomiast utożsamiana jest z brakiem wiedzy oraz potrzebnych informacji na temat obowiązujących norm, przepisów, czy ustaw, często wiąże się z niejasnościami interpretacyjnymi i różnymi opiniami ekspertów. Powyższe zależności przedstawiono na schemacie 1.

### Schemat 1

#### Taksonomia niepewności



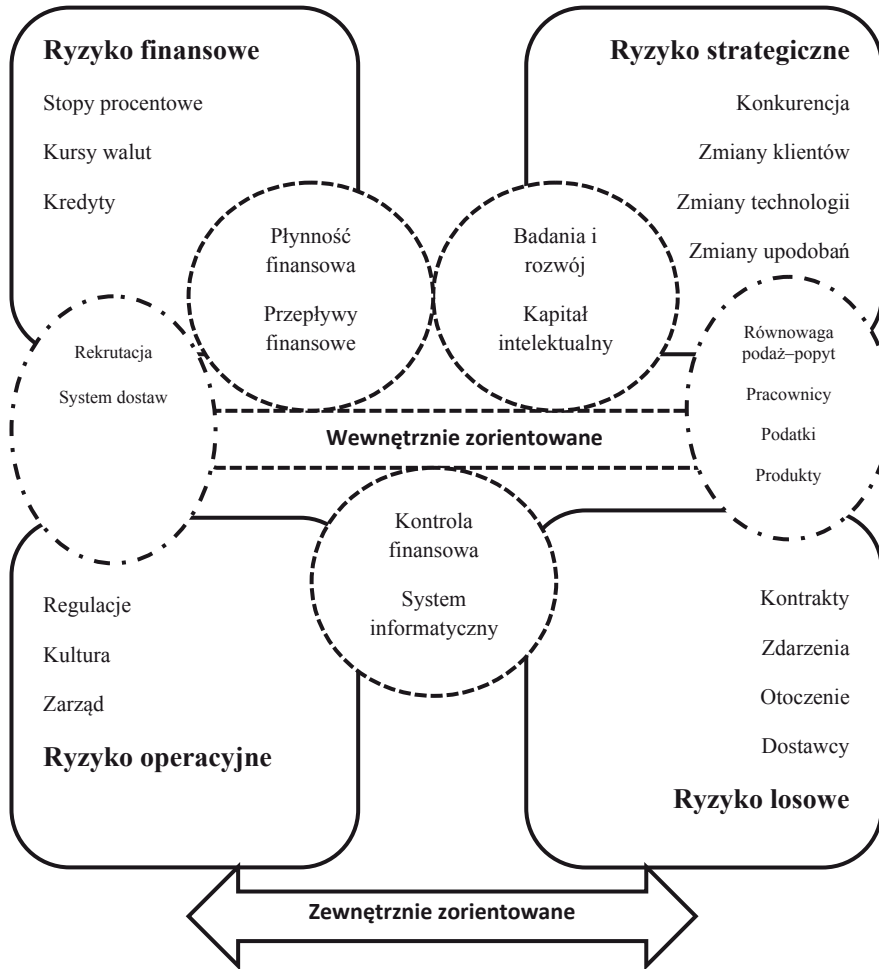
Źródło: opracowanie własne na podstawie Tannert *et al.* (2007).

Funkcjonujące współcześnie przedsiębiorstwa narażone są na ryzyko różnego rodzaju. Efektywność ich działań oraz możliwość długoterminowego rozwoju zależą w dużym stopniu od zdolności przewidywania, szybkości reagowania, gotowości na zmiany w otoczeniu, a także umiejętności wykorzystywania pojawiających się szans i zapobiegania zagrożeniom. Przesłanką oczekiwanego sukcesu oraz warunkiem koniecznym przetrwania na rynku jest zarządzanie ryzykiem.

Na schemacie 2 pokazano, że zagrożenia dla firm mogą wynikać z czynników typowo zewnętrznych, wewnętrznych, a niektóre ryzyka mogą mieć sterowniki zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne (oznaczone to liniami przerywanymi). Główne czynniki ryzyka podzielono na cztery grupy: ryzyko operacyjne, ryzyko finansowe, ryzyko strategiczne i ryzyko losowe.

## Schemat 2

## Współzależności czynników ryzyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *A Risk Management Standard* (2002, s. 3).

Z punktu widzenia funkcjonowania firmy, ryzyko specyficzne można podzielić na operacyjne i finansowe, każde z nich będzie wiązało się odpowiednio z działalnością operacyjną oraz finansową.

Ryzyko operacyjne (zwane często również ryzykiem handlowym) związane jest przede wszystkim z możliwością i umiejętnością aktywnego oddziaływania na sprzedaż, koszty wytwarzania i ceny produktów, a zatem – jakością zarządzania firmą. Jest ono często rezultatem braku wystarczającej kontroli wewnętrznej, błędów ludzkich, a także awarii systemów informatycznych. Z ryzykiem operacyjnym przedsiębiorstwa ściśle połączona jest wielkość

dźwigni operacyjnej. Określa ona wpływ, jaki na zysk operacyjny przedsiębiorstwa wywiera każda zmiana wartości jego sprzedaży. Wskaźnikiem, który opisuje i charakteryzuje dźwignię operacyjną jest stopień dźwigni operacyjnej (DOL – *Degree of Operating Leverage*). Z analizy wskaźnika wynikają następujące wnioski:

1. Stopień dźwigni operacyjnej i ryzyko operacyjne rosną wraz ze wzrostem wartości kosztów stałych.
2. Ujemny stopień dźwigni operacyjnej (wysokie ryzyko) występuje, gdy sprzedaż w przedsiębiorstwie jest poniżej ustalonego progu rentowności.
3. Wysoki stopień dźwigni operacyjnej (wysokie ryzyko) świadczy o tym, że niewielki przyrost wartości sprzedaży powoduje znaczne wzrosty zysku operacyjnego, sprzedaż wówczas jest nieznacznie większa od ustalonego progu rentowności.
4. Stopień dźwigni operacyjnej jest najmniejszy (najniższe ryzyko), gdy jego wartość jest bliska jedności. Wtedy osiągnane przychody ze sprzedaży są znacznie większe od ustalonego progu rentowności. (Szczepankowski 2004, s. 192-197).

Biorąc pod uwagę powyższe sformułowania można stwierdzić, że omawiany wskaźnik ułatwia prognozowanie wartości zysku operacyjnego dla określonej wielkości sprzedaży. Daje to także możliwość planowania wzrostu poziomu sprzedaży w przyszłości.

Koncepcja oceny ryzyka finansowego firmy jest ściśle związana ze zjawiskiem dźwigni finansowej. Wiąże się ono z podejmowaniem decyzji finansowych dotyczących optymalnej struktury kapitałowej przedsiębiorstwa, która stanowi podstawę do oceny wpływu zadłużenia na wartość przedsiębiorstwa. Zatem przez pojęcie dźwigni finansowej należy rozumieć wpływ kosztów odsetek od kredytów i pożyczek oraz zysku operacyjnego na efektywność wykorzystania kapitałów. Wskazuje ona w jaki sposób zaangażowane w firmie obce środki finansowe wpływają na ostateczną jej rentowność (pozytywnie lub negatywnie). Miernikiem wykorzystywanym do oceny stopnia ryzyka finansowego jest wskaźnik – stopień dźwigni finansowej (DFL – *Degree of Financial Leverage*). Z interpretacji tego wskaźnika wynika kilka wniosków:

1. Dźwignia finansowa, a zatem także ryzyko finansowe, rosną albo wraz ze wzrostem kosztów związanych z finansowaniem działalności, czyli wzrostem odsetek (może to być związane z rosnącym udziałem długów w strukturze kapitałowej przy tej samej lub malejącej stopie oprocentowania kredytów i pożyczek, przy tym samym lub zmniejszającym się poziomie zadłużenia i wzrostem jego oprocentowania), albo gdy osiągnana przez firmę wartość zysku operacyjnego jest nieznacznie większa od kosztów związanych z naliczonymi odsetkami.
2. Ujemna wartość stopnia dźwigni finansowej świadczy o najwyższym ryzyku finansowym i utracie płynności finansowej przez przedsiębiorstwo (zysk operacyjny jest wtedy niższy niż należne odsetki od zadłużenia).

3. Wartość dźwigni finansowej równa zero (wysokie ryzyko) świadczy o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo, które ma zaciągnięte kredyty i pożyczki, operacyjnego progu rentowności.
4. Dodatnia wartość dźwigni finansowej (równa jeden i powyżej), jest najbardziej oczekiwana (najniższe ryzyko finansowe). Przedsiębiorstwo, które uwzględnia finansowanie przy użyciu kredytów i pożyczek, wypracowuje odpowiednio wysoki poziom zysku operacyjnego potrzebnego do pokrycia odsetek (Szczepankowski 2004, s. 184-192).

Na ryzyko finansowe bardzo duży wpływ, oprócz zmian stóp procentowych, mają także niekorzystne zmiany kursów walutowych, kursów papierów wartościowych oraz cen surowców, materiałów czy produktów. Jest to niezmiernie trudne do przewidzenia, a jednocześnie rzutuje na kształtowanie wielkości wyniku finansowego osiąganego przez przedsiębiorstwo.

Ryzyko całkowite (połączone) można oszacować na podstawie ostatecznej analizy zależności między wartością sprzedaży, zysku operacyjnego oraz zysku netto. Wartością, która o tym informuje jest wskaźnik stopnia dźwigni całkowitej (DTL – *Degree of Total Leverage*). Można go obliczyć jako iloczyn wskaźników DOL i DFL. Jego skala wskazuje w jakim stopniu wzrośnie zysk netto przedsiębiorstwa dzięki wzrostowi wartości sprzedaży, przy uwzględnieniu przychodów i kosztów finansowych.

Ryzykiem losowym nazywa się statystyczne prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia trudnego do przewidzenia o charakterze negatywnym dla dotkniętego podmiotu. Przy tym ryzyku istnieje niepewność, która występuje wtedy, kiedy podejmując decyzje wiadomo, że wszystkie dopuszczalne zdarzenia i wyniki są możliwe, ale nie można określić prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Podstawowym elementem składowym tego rodzaju ryzyka jest otoczenie, w którym firma funkcjonuje, na które nie może oddziaływać oraz zdarzenia losowe, mogące w istotny sposób wpływać na jej kształt i funkcjonowanie. Jest to ryzyko bardzo trudne do zdiagnozowania, zależne ściśle od branży działalności przedsiębiorstwa.

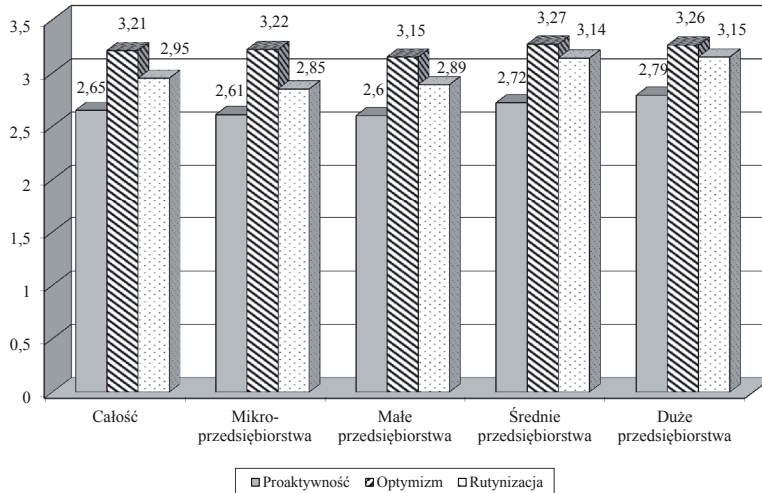
Ryzyko strategiczne poddano analizie na jesieni 2013 roku. Badanie zrealizowane zostało przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach programu badawczego *Panel Polskich Przedsiębiorstw*, według koncepcji prof. Krzysztofa Oblója. Badaniem objęto 612 przedsiębiorstw, z czego 276 – mikro-, 164 – małe, 114 – średnie i 58 – duże. Z informacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wynika, że sukces polskich firm wymaga śmiałości w działaniu, podejmowania działań innowacyjnych, prób wyprzedzania konkurencji, chociaż sami przedsiębiorcy preferują niewielkie, raczej ostrożne ruchy strategiczne, które minimalizują ryzyko podejmowanych decyzji. Konkurencję natomiast uważają za ważny element motywujący, jednocześnie mają świadomość potencjalnego zagrożenia i nieuczciwych działań. Z przeprowadzonego badania wygenerowano i opisano trzy proste w interpretacji wskaźniki:

- proaktywność – odnoszący się do skłonności firm do innowacji, eksperymentów w działaniu czy skłonności do wyprzedzania konkurentów, bycia pierwszym w branży;

- optymizm – wskazujący na pozytywne myślenie o przyszłości firmy, uczenie się na sukcesach, korzystanie z szans, pozytywny stosunek do konkurencji;
- rutynizacja – mówiący o liczbie procedur, sile formalizacji i standaryzacji firmy.

## Wykres 2

### Trzy wymiary mapy poznawczej w zależności od wielkości firmy



Uwaga: skalę ocen utworzono przez uśrednienie wartości odpowiedzi na skali czteropunktowej, od 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam” do 4 – „zdecydowanie się zgadzam”.  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Obłój (2013).

Wyniki badania dowiodły, że duże firmy są proaktywne, innowacyjne i bardziej optymistycznie spoglądają w przyszłość niż małe i mikro-, ale stosuje się w nich znacznie więcej procedur. Z cząstkowych odpowiedzi wynika także wiele cech, z którymi utożsamiają się polscy przedsiębiorcy:

- myślą optymistycznie o przyszłości,
- systematycznie badają otoczenie,
- znają otoczenie, w którym działają,
- pozytywnie oceniają wpływ otoczenia biznesowego na funkcjonowanie firmy,
- uczą się na sukcesach, z porażek wyciągają wnioski,
- uważają, że potrafią sprawnie radzić sobie z błędami,
- uważają, że sukces wymaga zdecydowanych ruchów strategicznych,
- do zmian podchodzą ostrożnie, nie ponosząc znaczącego ryzyka,
- w sytuacji niepewności działają szybko i zdecydowanie, wykorzystują szanse, akceptując przy tym ewentualne ryzyko,
- mają szansę na rozwój na rynku międzynarodowym.

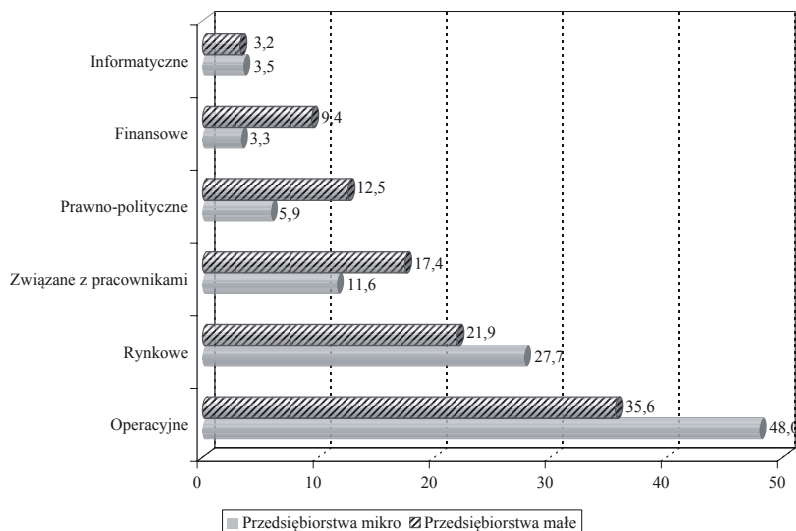


Z analizy wynika zatem, że rodzimi przedsiębiorcy wolą działać inkrementalnie, unikać ryzyka i niespecjalnie lubią eksperymenty. Firmy, które silnie odczuły kryzys stają się jeszcze bardziej defensywne. Wdrażanie odważnych strategii wymaga mentalnego przestawienia się (silnej orientacji przedsiębiorczej), gotowości do akceptacji ryzyka większego niż dotychczas i nie jest to zależne od wieku firmy, jej wielkości, lokalizacji, formy prawnej, struktury własności czy innych czynników. Oznacza to, że kluczowe znaczenie ma po prostu zarządzanie firmą i mapy poznawcze menedżerów (Obłój 2013).

W 2011 r. firmy mikro i małe z województwa śląskiego zostały poddane badaniom mającym na celu wyodrębnienie kluczowych obszarów ryzyka w ich działalności<sup>1</sup>. Według respondentów, zarówno z przedsiębiorstw mikro (48,0%), jak i małych (35,6%), największe znaczenie miało ryzyko operacyjne. Związane było z wewnętrznym potencjałem firmy, zwłaszcza jakością, produkcją, terminami i kosztami pracy. Drugi istotny czynnik ryzyka wiązał się z warunkami rynkowymi, czyli obecną i potencjalną konkurencją, kluczowymi klientami, dostawcami, przyjętą strategią rozwojową, popytem i poziomem cen na rynku.

### Wykres 3

#### Kluczowe kategorie ryzyka według mikro- i małych przedsiębiorstw (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Korombel (2011, s. 235).

<sup>1</sup> Badanie ankietowe przeprowadziła dr Anna Korombel z Politechniki Częstochowskiej, objęła nimi 150 firm mikro- i 150 małych z terenu województwa śląskiego, funkcjonujących w różnych branżach. Część badania dotycząca ryzyka składała się z 13 zamkniętych pytań ankietowych z możliwością wyboru odpowiedzi inny – jaki? Wypełniono 127 ankiet (przedsiębiorstwa mikro-), z czego kompletnych i poprawnych było 103. Z małych przedsiębiorstw otrzymano 110 wypełnionych ankiet, w tym 101 kompletnych. Wszystkie firmy reprezentowały prywatny sektor gospodarki. Ankietę wypełniali właściciele lub osoby na stanowiskach kierowniczych. Do badań przyjęto ryzyka zgrupowane w 6 podstawowych kategoriach: ryzyko rynkowe, operacyjne, finansowe, związane z pracownikami, informatyczne, prawno-polityczne.

Trzeci obszar, o mniejszym znaczeniu dla mikroprzedsiębiorstw, a większym dla małych był związany z pracownikami. Wśród mikroprzedsiębiorstw jest wielu takich, którzy nie zatrudniają pracowników albo zatrudniają ich niewielu. W obszarze tym znalazły się różnego rodzaju nadużycia związane z zatrudnieniem pracowników. Najczęściej wskazywano kradzieże, brak lojalności, wypadki, a także rotacja pracowników i trudności w znalezieniu osób z odpowiednimi kompetencjami i kwalifikacjami.

Kategorią o najmniejszym znaczeniu okazała się ta związana z systemami informatycznymi wykorzystywanymi w firmie oraz z przechowywaniem i ochroną danych.

Najistotniejsze czynniki ryzyka były odmienne dla przedsiębiorstw mikro- i małych. Te pierwsze najbardziej obawiały się wzrostu konkurencji, spadku popytu, utraty reputacji oraz nieuczciwych kontrahentów. Drugie z kolei za najtrudniejsze czynniki uznały utratę płynności finansowej, wzrost konkurencji oraz zmianę przepisów prawnych. Wygenerowanie odpowiednich czynników ryzyka dla przedsiębiorstw jest dopiero pierwszym, ale kluczowym etapem w całym procesie umiejętnego zarządzania ryzykiem (Korombel 2011, s. 234-236).

## Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie

Zarządzanie ryzykiem jest procesem, który służy do stałego monitorowania ryzyka w prowadzeniu działalności i pomaga osobom zarządzającym określać kolejność priorytetowych działań, które muszą zostać podjęte w celu realizacji przyjętej strategii w określonym środowisku biznesowym i prawnym. Tym samym zarządzanie ryzykiem można rozumieć jako definiowanie i analizę ryzyka zewnętrznego i wewnętrznego, które determinują wykonanie założonych celów, przy równoczesnym opracowaniu mechanizmów radzenia sobie z danym ryzykiem. Podstawą takiego podejścia jest określenie czynników ryzyka oraz metod ich oceny i postępowania, z uwzględnieniem realizowanych procesów i struktur organizacyjnych, które zapewnią planowaną skuteczność i efektywność. Z prowadzonych przez ekspertów analiz wynika, że wiele firm definiuje i zarządza elementami analizy ryzyka. Problem w większości z nich polega na braku lub niepełnej kontroli i weryfikacji poszczególnych części całego procesu zarządzania ryzykiem.

W sprawnie funkcjonujących firmach zarządzanie ryzykiem podlega wielu procesom równocześnie jest ściśle związane ze strategią. Do podstawowych elementów procesu zarządzania ryzykiem zalicza się:

1. Identyfikację i szacowanie ryzyka, czyli jego ocenę, która powinna zawierać odpowiedź na pytanie: na co i jak bardzo jest narażona firma we wszystkich obszarach swojej działalności, czyli wygenerować odpowiednie czynniki ryzyka. W najbardziej ogólnej klasyfikacji te czynniki można podzielić na dwie grupy: zewnętrzne, wynikające z sytuacji ogólnogospodarczej kraju, jego pozycji w relacjach międzynarodowych oraz kondycji danego sektora, a także wewnętrzne, odnoszące się do poszczególnych obszarów funk-

cyjnych przedsiębiorstwa, takich jak badania i rozwój, logistyka, finanse, marketing czy zasoby ludzkie. Pomiar ryzyka może przyjąć postać oceny jakościowej lub ilościowej. Do środków, na podstawie których ustala się możliwość wystąpienia ryzyka należą m.in.:

- własne doświadczenie, które daje możliwość realistycznej oceny zagrożenia,
  - powołanie specjalnej komisji do oceny ryzyka w danym przedsiębiorstwie składającej się z grupy ekspertów,
  - opinia konsultantów w zakresie ryzyka, pochodzących spoza firmy i zaproszonych do współpracy,
  - analiza dokumentacji podobnych przypadków,
  - zastosowanie jednej z metod heurystycznych,
  - przeprowadzenie symulacji rezultatów w warunkach rzeczywistych lub bardzo zbliżonych,
  - analiza przy wykorzystaniu technik komputerowych, mogąca zawierać wyżej wymienione techniki (Chong, Brown 2001, s. 61).
2. Postępowanie wobec ryzyka (zapobieganie przyczynom lub ewentualnym skutkom niebezpiecznych zdarzeń). Przedsiębiorstwa w tym zakresie wypracowały sześć metod postępowania:
- bierna postawa wobec ryzyka – ignorancja, która zakłada, że problem nie istnieje, albo pojawiająca się trudność sama się rozwiąże,
  - unikanie ryzyka, o ile jest to możliwe,
  - eliminacja i redukcja ryzyka (do minimum, przez właściwe planowanie wszelkich procesów w firmie, dobrą i zgodną z procedurami wewnętrznymi organizację pracy, ustalone i funkcjonujące procedury kontrolne, stosowanie działań prewencyjnych, w tym zabezpieczenie fizyczne i techniczne, stały serwis zabezpieczeń, utrzymanie porządku wprowadzania procedur zabezpieczających każdy poziom działalności firmy, okresowe sprawdzanie tychże procedur, edukację, szkolenia),
  - zamiana danej kategorii ryzyka na inną, np. przez zlecenie wytwarzania danego dobra innej firmie,
  - zatrzymanie (retencja) ryzyka – w miarę możliwości finansowych, wyróżnia się dwie formy retencji: aktywną, przez tworzenie specjalnych funduszy lub rezerw na pokrycie różnych zdarzeń losowych i pasywną, polegającą na przyjęciu ryzyka ze świadomością pokrycia go z bieżących funduszy,
  - transfer ryzyka, czyli przerwyczenie na kogoś innego, np. wynajęcie zewnętrznej firmy do wykonania określonych prac, przerwyczenie części odpowiedzialności na kontrahenta, zawarcie umowy ubezpieczenia.
- Pominąwszy pierwszą z wymienionych – pasywną postawę wobec ryzyka, pozostałe są metodami aktywnymi. Wskazują na wagę tego pojęcia i preferowane zachowania (Tkaczyk 2002, s. 61-62).

3. Planowanie ewentualnych zdarzeń przez ciągłe śledzenie możliwości powstawania nowego ryzyka, stałe korygowanie podejmowanych decyzji oraz ustalanie możliwych alternatyw.
4. Wprowadzanie procedur postępowania w sytuacji awaryjnej czy kryzysowej w firmie.
5. Rewizja, czyli okresowe modyfikowanie ryzykownych decyzji oraz metod zarządzania ryzykiem. Jest to szczególnie istotne, kiedy weźmie się pod uwagę subiektywność postawy: każdy ma inny zakres tolerancji ryzyka i jego interpretacji, zatem reakcje i sposoby działania także potrafią być odmienne (Rytel 2010, s. 161-167).

Uszeregowanie czynników ryzyka według ich ustalonych indeksów umożliwia ustalenie kolejności przygotowania i realizacji odpowiedzi na ryzyko. Danymi wejściowymi są wyniki procesów poprzedzających, czyli planowania sposobów postępowania z ryzykiem, jego identyfikacji oraz analizy jakościowej i ilościowej. Powyższe obejmuje:

- stworzenie planu zarządzania ryzykiem,
- uszeregowanie ryzyka pod względem zagrożeń lub możliwości dla przedsięwzięcia,
- ocenę porównawczą (ranking) przedsięwzięcia wobec innych przedsięwzięć pod względem ryzyka,
- analizę kosztu realizacji przedsięwzięcia,
- ustalenie prawdopodobieństwa dotrzymania ustalonego terminu,
- trendy, wynikające z rezultatów powtarzanej analizy jakościowej lub ilościowej ryzyka; obserwowane trendy wyników wielokrotnie przeprowadzanej analizy ilościowej stanowią dane dla uszeregowania ryzyk pod względem priorytetu w zakresie planowania i podejmowania działań zapobiegawczych,
- listę potencjalnych metod reakcji na ryzyko,
- progi ryzyka akceptowanego w organizacji realizującej przedsięwzięcie,
- listę dysponentów ryzyka, to jest uczestników przedsięwzięcia dysponujących możliwością wdrożenia skutecznych strategii zarządzania ryzykiem,
- wspólne przyczyny wybranych ryzyk, których trafna identyfikacja umożliwia ekonomizację reakcji (Krajowy System Zarządzania BPI 2007, s. 15-16).

Zarządzanie ryzykiem chroni i zwiększa wartość firmy i jej interesariuszy przez dążenie do realizacji wyznaczonych celów. Szczegółowe rozwiązana w tym zakresie to przede wszystkim:

- stworzenie ram dla funkcjonowania firmy, które umożliwiają przyszłą działalność w spójny i w pełni kontrolowany sposób;
- usprawnienie podejmowanych decyzji, planowania i priorytetów przez kompleksowe i zorganizowane połączenie z biznesem;
- przyczynianie się do bardziej efektywnej alokacji kapitału i zasobów w firmie;
- ochronę i poprawę zasobów i wizerunku firmy;
- rozwój, wspieranie ludzi, stworzenie odpowiedniej bazy wiedzy w firmie;
- optymalizację efektywności operacyjnej (*A Risk Management Standard* 2002).

Podjęcie wielu ryzyk w działalności gospodarczej to konieczność i jest to możliwe przy postawieniu bardzo wysokiego priorytetu dla zarządzania ryzykiem. Wymaga to bowiem wnikliwej analizy wszystkich wątków działalności firmy.

Według Zasady Pareto, w każdej organizacji około 20% kluczowych czynników ryzyka odpowiada za 80% potencjalnych strat lub niewykorzystanie 80% możliwych szans. Dlatego proces zarządzania ryzykiem powinien skupić się na tych 20% scenariuszy, zarówno pozytywnych, polegających na wykorzystaniu możliwości, jak i negatywnych, związanych z materializacją zagrożeń. Skuteczność podjętych działań będzie przejawiała się w wyeliminowaniu lub przynajmniej ograniczeniu największych i najczęściej występujących zagrożeń, a także właściwym reagowaniu na zachodzące zmiany i wykorzystaniu dostępnych możliwości. Nie należy zapominać o tym, że niestabilność otoczenia może być także źródłem szans. Umiejętnie wykorzystana prowadzi do ponadprzeciętnych wyników w stosunku do konkurencji, jeśli ta nie potrafi zarządzać ryzykiem odpowiednio skutecznie. Zatem zarządzanie ryzykiem polega z jednej strony na wzmacnianiu odporności organizacji na pojawiające się zagrożenia, a z drugiej na podejmowaniu działań wyprzedzających, które umożliwiają optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz pojawiających się możliwości rozwoju (Gasiński, Pijanowski 2014, s. 28-29).

W jednym z raportów autorzy jednoznacznie podkreślają, że przeważająca większość przedsiębiorstw z segmentu MSP nie stosuje standaryzowanych systemów zarządzania ryzykiem, a także nie posiada wypracowanych strategii na wypadek zaistnienia prognozowanych zdarzeń. Wynika z tego, że większość decyzji podejmuje się doraźnie. Kluczowe zatem staje się stopniowe zastępowanie niezorganizowanych działań z góry określonymi procedurami kontrolnymi, wbudowanymi w decyzje biznesowe. Ważne okazało się istnienie znacznej dysproporcji między dużymi przedsiębiorstwami a sektorem MSP w sposobie zarządzania ryzykiem. Duże firmy prezentują znacznie wyższy poziom jakościowy w zarządzaniu ryzykiem niż te zaliczane do sektora MSP, mimo że znaczny odsetek dużych nie docenia roli zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Zgodnie z prognozami w perspektywie najbliższych kilku lat, luka ta będzie się pogłębiała. Duże przedsiębiorstwa zaczynają przywiązywać coraz większą wagę do opracowywania i wykorzystywania profesjonalnych narzędzi służących do zarządzania ryzykiem. Charakteryzują się większą świadomością ryzyka związanego z prowadzoną działalnością, są stabilniejsze finansowo, stać je na uruchomienie szkoleń, zakup odpowiedniego oprogramowania, a nawet zatrudnienie dodatkowych osób. Sektor MSP charakteryzuje się niższą skalą działalności i nie zawsze koniecznością wykorzystywania zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem. Okazuje się, że przedsiębiorcy z sektora MSP w wielu przypadkach posiadają wiedzę odnośnie identyfikacji i zarządzania ryzykiem, jednak nie potrafią jej wykorzystać w praktyce. Ze statystyk wynika, że są przeważnie bardziej podatne na upadłość niż duże jednostki. Trafne diagnozowanie przyczyn takich sytuacji może istotnie to ryzyko ograniczyć. Ważnym czynnikiem zwiększającym ryzyko upadłości małych i średnich firm jest także struktura właścicielska, w wie-

lu przypadkach właściciel przedsiębiorstwa jest jednocześnie osobą zarządzającą. Na trudną sytuację tego sektora wpływa także częsty brak możliwości wyodrębnienia komórek organizacyjnych zajmujących się wyłącznie identyfikacją i zarządzaniem ryzykiem (bariery finansowe). Dlatego też małe i średnie przedsiębiorstwa nie zatrudniają zazwyczaj specjalistów do spraw zarządzania ryzykiem i nie posiadają odpowiednich narzędzi do kontroli ryzyka. W takim przypadku optymalnym rozwiązaniem wydaje się być podział obowiązków dotyczących polityki zarządzania ryzykiem między kluczowych pracowników, najlepiej rozumiejących charakter działalności przedsiębiorstwa. Biorąc natomiast pod uwagę większe przedsiębiorstwa z sektora MSP, właściwym rozwiązaniem może okazać się skorzystanie z usług instytucji zewnętrznych, które w profesjonalny sposób zajmują się zarządzaniem ryzykiem. Kluczową jednak kwestią w zakresie zarządzania ryzykiem przez przedsiębiorstwa z sektora MSP wydaje się być wypracowanie odpowiednich strategii biznesowych, opartych na różnych scenariuszach wydarzeń w otoczeniu przedsiębiorstwa, takich jak np. optymistyczny, najbardziej prawdopodobny czy pesymistyczny (Kasiewicz *et al.* 2012, s. 134-137). Dodatkową możliwość niosą ze sobą metody polegające na wykorzystaniu opartej na wskaźnikach analizy finansowej przedsiębiorstwa. Jest to proste i praktyczne narzędzie, które umożliwia osobom zarządzającym podejmowanie decyzji na podstawie racjonalnych przesłanek. Jednak, żeby taka analiza była przydatna, musi mieć charakter kompleksowy (niewskazane jest stosowanie wskaźników wybiórczo) i dostosowany do konkretnej sytuacji. Główną determinantą doboru wskaźników wykorzystywanych do modelu oceny ryzyka jest zatem cel jego sporządzania. Należy pamiętać, że nadmierne rozbudowywanie modelu za pomocą dużej liczby wskaźników również jest niewskazane, więc mimo szerokiego wyboru, w rzeczywistości wykorzystuje się ich kilka do kilkunastu. Do przeprowadzenia procesu identyfikacji i oceny ryzyka konieczne są dane wejściowe, na podstawie których wybrane wskaźniki będą policzone. Najczęściej służy temu sprawozdanie finansowe, a zwłaszcza jego elementy obligatoryjne: bilans, rachunek zysków i strat oraz informacja dodatkowa. W tym aspekcie istotna staje się aktualność, wiarygodność i rzetelność pozyskiwanych danych (Jedynak 2010, s. 59-62). W literaturze spotyka się dużo różnych klasyfikacji wskaźników analizy finansowej. Według jednej z nich podział przedstawia się następująco:

- wskaźniki rentowności,
- wskaźniki płynności,
- wskaźniki zadłużenia i stopnia pokrycia,
- wskaźniki sprawności działania,
- wskaźniki struktury majątku i kapitału (Zawadzka 2000, s. 32).

Każda grupa wskaźników posiada odpowiednie rozwinięcie, przez co ich liczba dynamicznie rośnie. Podkreślając istotę tego narzędzia w badaniach nad ryzykiem przedsiębiorstw, zwłaszcza ze względu na szybkość analiz, niskie koszty i efektywność, nie można nie uwzględnić wad takich analiz. Najważniejsze z nich to bazowanie na danych z przeszło-

ści oraz podatność na zabiegi księgowo w sprawozdaniach. Dlatego wyniki takiej analizy powinny być uzupełnione o analizę jakościową i analizę otoczenia. Wskaźniki posłużyły także do opracowania systemów wczesnego ostrzegania w identyfikacji ryzyka upadłości przedsiębiorstwa (Zaleska 2005, s. 107-111). Ich zadaniem jest pokazanie pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, nie dostarczają jednak informacji i wskazówek pozwalających na poprawę tejże. Podczas tworzenia systemu wczesnego ostrzegania powinna być uwzględniona wielkość przedsiębiorstwa, branża w której ono działa, forma własności, forma prawna, zakres prowadzonej rachunkowości oraz zasięg działalności. Dlatego nie można jednego systemu wczesnego ostrzegania zastosować skutecznie do wszystkich przedsiębiorstw.

## Podsumowanie

Istnieje konieczność wzrostu świadomości wśród prowadzących działalność, a także wśród ich pracowników i partnerów gospodarczych wobec faktu istnienia ryzyka i konieczności jego opanowania. Źródła ryzyka powinny być rozpoznane na każdym poziomie zarządzania, odpowiednio uwzględnione, opisane i przede wszystkim kontrolowane. W pierwszej kolejności należy bezwzględnie podejmować działania minimalizujące prawdopodobieństwo ich wystąpienia, a także wielkość skutków zagrożeń, a następnie promujące wzrost bezpieczeństwa procesów, które zachodzą w przedsiębiorstwie podczas jego codziennego funkcjonowania. Przy prawidłowej realizacji zapewni to w perspektywie długofalowej osiągnięcie zysku lub jego powiększenie, a przynajmniej nie doprowadzi do powstania straty. Nowe szanse – ale także nowe zagrożenia – powinny stać się w najbliższych latach elementami poddawanych szczególnej analizie. Sukces na rynku odniosą tylko te firmy, które nauczą się poprawnie wyodrębniać czynniki ryzyka, aktywnie zarządzać zdefiniowanymi już rodzajami ryzyka oraz przewidywać ryzyko nowo powstające.

## Bibliografia

- A Risk Management Standard* (2002), AIRMIC, ALARM, IRM, <http://www.theirm.org> [dostęp: 15.01.2014].
- Borowiecki R. (2011), *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 20, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.
- Chong Y.Y., Brown E.M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2007 roku* (2008), GUS, Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku* (2010), GUS, Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku* (2011), GUS, Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku* (2012), GUS, Warszawa.

- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 roku* (2013), GUS, Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 roku* (2014), GUS, Warszawa.
- Gasiński T, Pijanowski S., *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl> [dostęp: 20.01.2014].
- Jedynak T. (2010), *Ryzyko w działalności gospodarczej – metody oceny oraz techniki zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni”, nr 8.
- Kasiewicz S., Lepczyński B., Górski P. (2012), *Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu*, (w:) Kasiewicz S. (red.), *Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego Perspektywa sektora MSP*, IBnGR, Gdańsk.
- Korombel A. (2011), *Kluczowe ryzyka i ich klasyfikacje w praktyce mikro i małych przedsiębiorstw*, (w:) *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe”, nr 696, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Krajowy System Zarządzania BPI (2007), *Narzędzia i techniki wspomagające, Zarządzanie Ryzykiem w Przedsięwzięciu*, <http://www.transport.gov.pl> [dostęp: 19.01.2014].
- Łapiński J., Nieć M., Rzeźnik G., Zakrzewski R. (2013), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, (w:) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, PARP, Warszawa.
- Oblój K. (2013), *Mapy poznawcze i strategie polskich firm*, Projekt badawczy PARP, Warszawa 06.12.2013., <http://www.parp.gov.pl> [dostęp: 20.01.2014].
- Rytel O. (2010), *Zarządzanie ryzykiem działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, nr 85.
- Szczepankowski P. (2004), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Tannert C., Elvers H. D., Jandrig B. (2008), *The Ethics of Uncertainty. In the light of possible dangers, research becomes a moral duty*, EMBO Rep. 2007, October; 8(10), <http://www.ncbi.nlm.nih.gov> [dostęp: 15.01.2014].
- Tkaczyk T.P. (2002), *Ryzyko gospodarowania a strategie konkurencji*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Zaleska M. (2005), *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Zawadzka Z. (2000), *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa.

## **Risks of Carrying out Business Activity in Poland with a Particular Consideration of the Sector of Small and Medium Enterprises**

### **Summary**

This study is devoted to the subject matter of the risk of running business. The author defined the notion of uncertainty and risk, discussed the four basic groups of risk: the operating, financial, strategic and casualty risk. Related to every of the specified groups, there were generated the factors which at present affect to the greatest degree on functioning of firms from the group of small and medium-sized enterprises. The work includes also references to the essence and stages of risk management.



**Key words:** risk, economic activity, uncertainty, types of risk, risk factors, risk management, small and medium enterprises.

**JEL codes:** G32, L26

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Aneta Stańczak

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

ul. Stokłosa 3

02-787 Warszawa

tel.: 22 457 23 00

e-mail: [a.stanczak@vistula.edu.pl](mailto:a.stanczak@vistula.edu.pl)