

Lilianna Jodkowska

Praktyczne możliwości zastosowania technik zarządzania ryzykiem w mikro i małych przedsiębiorstwach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 543-551

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

LILIANNA JODKOWSKA

Menedżer i doradca ds. zarządzania jakością

PRAKTYCZNE MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA TECHNIK ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

Wszelkim działaniom człowieka towarzyszy ryzyko będące niepewnością przyszłości i częścią rzeczywistości. Ryzyko oznacza możliwość wystąpienia jakiegoś zdarzenia oraz niepewność tego, gdzie kryje się zagrożenie i na ile prawdopodobne jest jego wystąpienie¹. Ryzyko to wiąże się z niebezpieczeństwem będącym przyczyną a także z wystąpieniem straty oraz z zespołem warunków w jakich jest realizowane.

Etymologia słowa ryzyko nie została dotychczas w jednoznaczny sposób wyjaśniona. Jego pochodzenia upatruje się m.in. w perskim *rozi(k)* (los, zapłata), arabskim *risq* (los, dopust boży), łacińskim *risicare* (omijać coś) bądź włoskim *risco* (rafa, którą należy ominąć) czy greckim *riza* (rafa). Ryzyko oznaczało początkowo niebezpieczeństwo zagrażające statkom, żeglarzom oraz handlowcom, które powodowało straty (negatywna koncepcja ryzyka). Starowłoskie *risicare* oznacza odważyć się, co wskazywałoby na ryzyko jako wybór, a nie jedynie nieuchronność przeznaczenia² i jest w tym znaczeniu zapewne najbliższe dzisiejszemu rozumieniu działania o niepewnych następstwach (neutralna koncepcja ryzyka).

W zależności od dziedziny działalności człowieka i przyjętego kryterium można wskazać różne podziały ryzyka. Kaczmarek podaje 17 rodzajów ryzyka, w tym ryzyko ubezpieczeniowe, ekonomiczne, ryzyko kursu walutowego, ryzyko organizacyjne, polityczne, siły wyższej, medyczne i.in³. Keitsch dzieli ryzyka na 3 podstawowe obszary: ryzyko siły wyższej, ryzyko polityczne i ekonomiczne oraz ryzyko przedsięwzięcia, w tym: ryzyko działalności gospodarczej, ryzyko finansowe oraz ryzyko funkcjonowania przed-

¹ Y.Y. Chong, E.M. Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 51.

² Więcej na ten temat M. Trummer, *Eine interdisziplinäre Betrachtung von Risiko mit dem Fokus auf die wirtschaftswissenschaftliche Sichtweise*, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg 2006, s. 11–13 oraz T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008, s. 51–54.

³ *Ibidem*, s. 56–90.

siębiorstwa⁴. Grzywacz wymienia 10 rodzajów ryzyka, w tym m.in.: ryzyko gospodarcze, operacyjne, rynkowe, inwestycyjne i kursowe⁵. Jajuga natomiast wyodrębnia w samej dziedzinie ryzyka finansowego aż 7 podstawowych ryzyk, w tym np. ryzyko rynkowe z 4 podkategoriami, ryzyko operacyjne, biznesu, prawne, wydarzeń⁶.

Typowe ryzyka mogące wystąpić w trakcie działalności biznesowej to sytuacja na rynku pracy, oszustwo, niewypłacalność dłużników, demonstracja, strajk, włamanie, utrata niezbędnych w procesie produkcji maszyn np. z powodu pożaru, błędy kierownictwa, utrata pracownika / pracowników o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania firmy, szpiegostwo przemysłowe, sabotaż, usterki produkcyjne (np. wycofanie serii), zmiana struktury właścicieli, zewnętrzne wpływy zainteresowanych osób trzecich, ryzyka związane z oprocentowaniem, zdolność kredytowa, płynność majątku i inne⁷.

W trakcie działalności gospodarczej mogą wystąpić różne ryzyka, dla firm małych (do 50 zatrudnionych) i mikro (do 10 zatrudnionych⁸) wystąpienie nieprzewidzianego ryzyka może uniemożliwić kontynuowanie działalności w dotychczasowej formie lub położyć jej całkowity kres. Zwłaszcza w firmach małych sprawy codzienne mogą wywierać taki nacisk, że nie ma czasu na ustalenie i sprecyzowanie celów dotyczących przyszłości. Mimo tego wysiłek ten powinien zostać podjęty w celu zapewnienia kontynuacji działalności gospodarczej. Po identyfikacji możliwych ryzyk należy ocenić szanse ich zaistnienia i ich ewentualny wpływ na prowadzoną działalność.

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie a strategia celów

Zarządzanie organizacją (firmą/przedsiębiorstwem) to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu. Zarządzanie polega na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli działań skierowanych na osiągnięcie celów organizacji⁹. Proces zarządzania ryzykiem jako część składowa zarządzania organizacją ma pomóc dzięki lepszej ocenie ryzyka w bezpiecznym działaniu firmy i służyć osiągnięciu większych zysków. Dzięki niemu możliwe jest efektywniejsze wykorzystanie zasobów, bardziej świadome podejmowanie decyzji i podjęcie ryzyka, położenie większego nacisku kierownictwa na problemy istotne, krótszy czas reakcji w sytuacjach kryzysowych itp. Zarządzanie ryzykiem to proces identyfikacji zagrożeń, na które narażone są podmioty gospodarujące oraz wybór odpowiednich metod

⁴ D. Keitsch, *Risikomanagement*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004, s. 5.

⁵ W. Grzywacz, *Podstawy mikroekonomii*, PTE, Szczecin 2003, s. 142–143.

⁶ K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2008, s. 18 i n.

⁷ D. Borner, *Der praktische Risk Management-Prozess für KMU*, Rüegger Verlag, Zürich 2007, s. 57–58.

⁸ Klasyfikacja wg liczby zatrudnionych wg zalecenia Komisji Europejskiej 2003/361/WE. Por. M. Piąłucha (red.) *Wspieranie działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, T. II, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2004, s. 76.

⁹ *Ibidem*, s. 48.

i technik służących zabezpieczeniu przed nimi. Proces zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa obejmuje 4 etapy: identyfikowanie ryzyka, pomiar, sterowanie ryzykiem oraz monitorowanie i kontrolę ryzyka¹⁰.

W procesie zarządzania ryzykiem można wyróżnić 4 metody podejścia do ryzyka: unikanie ryzyka (firma nie inwestuje), łagodzenie ryzyka (redukcja ryzyka poprzez ograniczenie stopnia narażenia się na nie), dzielenie ryzyka (firma dzieli ryzyko z partnerem, z którym współpracuje), absorbowanie ryzyka (firma w taki sposób wzmacnia swoją pozycję, aby móc znieść szok związany z wystąpieniem pewnych zjawisk)¹¹. Ustalenie akceptowalnego poziomu ryzyka polega na rozważeniu różnych sposobów postępowania z ryzykiem: akceptacja, likwidacja, przeniesienie (podział) ryzyka, ograniczenie poprzez system kontroli wewnętrznych.

Tabela 1

Przykłady celów strategicznych i możliwych ryzyk

Cel strategiczny	Wskaźniki	Korespondujące ryzyko
Przywiązanie klientów	– liczba/udział klientów stałych	Utrata klientów
Szybkie załatwianie zleceń	– ilość zleceń – reklamacje dotyczące długości okresu oczekiwania na realizację zlecenia	Utrata zleceń
Pozyskiwanie nowych klientów	– wzrost obrotów / zysków – wzrost liczby/udziału klientów nowych	Uzależnienie od niewielu zleceniodawców
Zwiększenie udziału w rynku	– wzrost obrotów / zysków – ekspansja w nowym regionie	Utrata udziałów w rynku
Polepszenie poziomu zadowolenia pracowników	– fluktuacja pracowników – nieprzyjazny klimat w firmie	Niezadowolenie pracowników
Polepszenie wizerunku firmy	– więcej zleceń – pozytywne wzmianki w prasie	Pogorszenie wizerunku firmy

Źródło: opracowanie własne w oparciu o S. Georg, C. Weis, *Die Balanced Scorecard als Instrument des Risikomanagements in kleinen (und mittleren) Unternehmen*, Shaker Media, Aachen 2008, s. 81.

Strategia dotycząca ryzyka jest częścią decyzji strategicznych firmy wynikających z misji, będącej deklaracją długo- lub krótkookresowych celów działalności firmy i wizji dotyczącej bieżących oraz przyszłych operacji firmy związanych z wykonywaną działal-

¹⁰ K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2008, s. 379.

¹¹ Y. Y. Chong, E. M. Brown, *op.cit.*, s. 53.

nością¹². Strategia zarządzania ryzykiem może być także częścią składową posiadanego systemu zarządzania jakością (TQM – *Total Quality Management*), wynika ona wtedy i wiąże się ściśle z polityką jakości danej firmy. Jako cel strategiczny przedsiębiorstwo może ustalić np. polepszenie i dalsze utrzymanie systemu zarządzania jakością. Korespondujące z tym celem ryzyko polega na utracie certyfikatu jakości, co w przypadku firm mikro i małych może być czynnikiem negatywnie oddziałującym na konkurencyjność. Przykłady celów strategicznych i możliwych ryzyk zestawiono w tabeli 1.

Ważną kwestią w procesie zarządzania ryzykiem jest skupienie uwagi na doborze personelu. Przy tym należy także zwrócić uwagę na potrzebę szkoleń oraz ustalenie hierarchii przepływu informacji również poinformowanie wszystkich pracowników o celach firmy i ustalonych metodach ich osiągnięcia.

Charakterystyka wybranych technik zarządzania ryzykiem

Jednym z podstawowych zadań przedsiębiorcy jest zrozumienie otoczenia biznesowego w jakim się znajduje oraz identyfikacja ryzyka, które może mieć wpływ na prowadzoną działalność. Istotne przy tym jest, aby analiza ryzyka miała charakter powtarzalny (zarządzanie ryzykiem jest procesem, a nie zdarzeniem jednorazowym) oraz aby wyznaczyć osobę odpowiedzialną za proces zarządzania ryzykiem (menedżera ryzyka). W zależności od wielkości przedsiębiorstwa za zarządzanie ryzykiem może odpowiadać jedna osoba lub cały dział. Zakres działań odpowiedzialnego menedżera ryzyka obejmuje: identyfikację i szacowanie ryzyka (ocena ryzyka), podjęcie zidentyfikowanego ryzyka, planowanie ewentualnych zdarzeń, wprowadzenie procedur postępowania w sytuacji kryzysowej, stały kontakt z kierownictwem firmy /właścicielem.

W procesie zarządzania ryzykiem kierownictwo firmy może sięgnąć do własnego doświadczenia pozwalającego na realistyczną ocenę sytuacji, do dokumentacji zawierającej opis analogicznych sytuacji w przeszłości, np. raporty z audytu wewnętrznego, ale także do różnych technik, metod (np. RAMP – *Risk Analysis and Management of Projects*, Spocce, Spocette), a nawet programów komputerowych takich jak np.: Microsoft Projekt Manager, Hoskyns PMW, Mind Mapping, Glify wspomagających graficznie poprzez m.in. tworzenie i edytowanie schematów procesów dokumentację i analizę ryzyka.

Kanon technik zarządzania ryzykiem jest obszerny. Poniżej przedstawiono wybrane techniki¹³, które mogą być stosowane przez kierownika/właściciela lub osobę odpowie-

¹² J. Perenc, *Marketing. Sposób myślenia i działania*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 315.

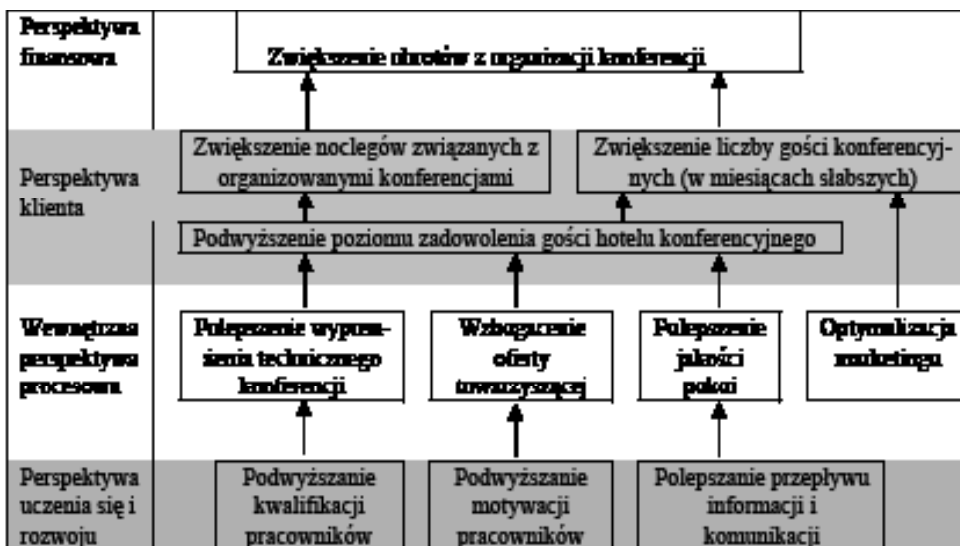
¹³ Opracowano na podstawie: Y.Y. Chong, E.M. Brown, *op.cit.*, s. 62–63; S. George, C. Weis, *op.cit.*, s. 31–35; J. Janssen, *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen in KMU's*, Dt. Gesellschaft für Qualität, Frankfurt 2004, s. 16, 58–82; G.F. Kamiske, J.P. Brauer, *Qualitätsmanagement von A bis Z*, Hanser-Verlag, München 2008, s. 73–79; S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2006, s. 187–190; *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Ministerstwo Finansów RP, s. 22–24.

działną za zarządzanie ryzykiem w mikro i małych przedsiębiorstwach bez ponoszenia dodatkowych kosztów:

1. Burza mózgów pozwala na zebranie wypowiedzi o wszystkich źródłach ryzyka (wewnętrznych i zewnętrznych). W burzy mózgów powinni uczestniczyć pracownicy z różnych szczebli, zapewnia to jak najpełniejsze i realistyczne oszacowanie ryzyka. Identyfikacja ryzyka jest podzielona na ryzyko strategiczne, w tym polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne, środowiskowe oraz ryzyko operacyjne, w tym finansowe, prawne, zawodowe, fizyczne, umowne, technologiczne, środowiskowe.
2. Kwestionariusze: technika ta polega na opracowywaniu listy pytań, które umożliwiają identyfikację ryzyka i stanowią podstawę do dyskusji o ryzyku. Problem przy zastosowaniu tej metody może stanowić sformułowanie kwestionariusza z pytaniami dostarczającymi parametrów, które można wykorzystać w obrębie całej firmy.
3. Scenariusze przyszłości (analiza scenariuszy) – polega na tworzeniu różnych wariantów sytuacji (scenariuszy pozytywnych/best cases oraz negatywnych/worst cases), które stanowią następnie podstawę do opracowania działania. Podstawą prognozowania mogą być dane uzyskane np. w ramach raportów o audycie lub z działu reklamacji (liczba skarg i zażaleń, skuteczność ich rozpatrywania, czas potrzebny na rozważenie skargi i podjęcie kontaktu z klientem w celu usunięcia stanu niepożądanego). Metodę tę można stosować także w przypadkach, kiedy brakuje danych z przeszłości, na których można by oprzeć przewidywania ale także w takich sytuacjach, w których wyniki uzależnione są od czynników trudnych do przewidzenia, np. pogoda.
4. Analiza SWOT (S – *strenght*, silne strony/atuty; W – *weaknesses*, słabości; O – *opportunities*, szanse/okazje; T – *threats*, zagrożenia) należy do kanonu metod zarządzania strategicznego i pozwala na podstawie zebranych informacji na sformułowanie rozwiązań problemów. Przeprowadzanie analiz zebranych danych umożliwia rozpoznanie sytuacji w bezpośrednim otoczeniu rynkowym, obniża prawdopodobieństwo podjęcia błędnej decyzji, stanowi podstawę do określenia strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa na rynku i pozwala na wyprowadzenie wniosków dotyczących kierunku rozwoju.
5. Analiza FMEA (*Failure-Mode-and-Effects Analysis*) – analiza przyczyn i skutków wad, jest dalszym rozwinięciem analizy *flow chart* (schemat przepływu) i dostosowaniem do procesów technologicznych. Opracowana została przez naukowców z Uniwersytetu Stanforda już w latach 60. XX w. Można ją stosować do oceny systemów, produktów oraz procesów. Umożliwia ona wykazanie potencjalnych błędów i ich analizę oraz wyprowadzenie wniosków co to podjęcia odpowiednich

kroków. Może to być np. zastosowanie odpowiednich narzędzi, przeprowadzenie szkolenia lub wprowadzenie zabezpieczeń.

6. *Balanced Scorecard* (BSC – zrównoważona karta wyników) jest stosunkowo nową techniką zarządzania, opracowaną w latach dziewięćdziesiątych XX w. przez naukowców z Harvardu, Roberta Kaplana oraz Dawida Nortona. BSC analizuje związki przyczynowo-skutkowe firmy w 4 perspektywach: finansowej, z perspektywy klienta, od strony procesów biznesowych oraz z punktu widzenia zdolności uczenia się i rozwoju organizacji, daje więc ogląd całościowy firmy uwzględniając sytuację wczorajszą, obecną, oraz przyszłą. Obraz firmy widziany z różnych perspektyw umożliwi ocenę stanu poprzez odpowiedź na pytania: z perspektywy finansów – jak postrzegają firmę akcjonariusze?, z perspektywy klienta – jak widzi firmę klient?, z perspektywy procesowej, co powinno zostać poprawione, aby spełniać oczekiwania klientów i akcjonariuszy? oraz z perspektywy rozwoju – jak utrzymać zdolność wprowadzania zmian i usprawnień w długim okresie? Przykład BSC uwzględniający wymienione perspektywy i zaistniałe związki przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Przykład BSC dla hotelu konferencyjnego

Źródło: J. Janssen, *op.cit.*, s. 70.

Jako technikę zarządzania ryzykiem można również zastosować analizę portfolio, analizę słabych i mocnych stron, analizę drzewa błędów, w celu ukazania związków między danym zagadnieniem i jego częściami składowymi a ryzykiem procesowym, mogącym prowadzić do awarii schemat przepływu. Możliwe jest także przeprowadzenie oceny ryzyka przez osoby zewnętrzne w ramach tzw. grupy delfickiej. Prawdopodobieństwo ryzyka ocenia grupa zewnętrznych ekspertów (grupa delficka), którzy proszeni są o podanie subiektywnej oceny ryzyka w kategoriach wyliczonych w określonym porządku. Ewentualne uprzedzenia jednych ekspertów powinny zostać zniwelowane przez zdanie innych. Odpowiedzi mogą być zebrane np. w formie tabelarycznej. Ocena poczyniona przez grupę delficką powinna dostarczyć odpowiedzi na pytanie, czy rozkład prawdopodobieństwa wskazuje na większe ryzyko niepowodzenia projektu czy też nie¹⁴.

Zastosowanie uzyskanych danych i zagrożenia mogące wystąpić w procesie zarządzania ryzykiem

W związku z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa ryzyko może być systematyczne, związane z danym systemem gospodarczym i politycznym, np. poziom inflacji, bezrobocia itp., lub niesystematyczne, dotyczące np. branży lub określonej działalności gospodarczej, np. strajk, zagrożenie upadłością itp. Jego pomiar pozwala na zebranie danych umożliwiających wyrażenie poziomu ryzyka w postaci liczbowej lub w postaci pewnych kategorii, np. niskie, średnie, wysokie ryzyko. Ocenę i hierarchizację ryzyka można przedstawić w postaci macierzy (rys. 2), która uzupełniana jest o dane liczbowe.

Prawdopodobieństwo	Bardzo często 1x dziennie / tygodniowo					
	Często Raz na kwartał					
	Okazyjnie Raz w roku					
	Rzadko Raz na 10 lub więcej lat					
	Nieprawdopodobne Raz na 500 lat					
		niesamocenne	niskie	średnie	porozumne	katastrofalne
		Skalowanie				

Rys. 2. Przykład macierzy punktowej oceny ryzyka

Źródło: D. Borner, *Der praktische Risk...*, op. cit., s. 114.

¹⁴ D. Borner, *op.cit.*, s. 63.

W trakcie urzeczywistniania procesu zarządzania ryzykiem mogą wystąpić problemy. Dotychczas niewiele przedsiębiorstw zintegrowało zarządzanie ryzykiem z procesem zarządzania przedsiębiorstwem i stosuje go na co dzień. W wielu wypadkach rezygnacja z wprowadzenia systemu zarządzania ryzykiem jest błędem, co manifestuje się w liczbie upadłości, która wynika również z nieznajomości rynku i konkurencji oraz nieprawidłowej oceny możliwości zrealizowania przedsięwzięcia w danych uwarunkowaniach.

Błędy w procesie zarządzania ryzykiem mogą mieć wpływ na dalszy rozwój firmy i oddziaływać negatywnie na decyzje strategiczne (rozwojowe) firmy. Do takich ryzyk należy np.:

- ryzyko właścicieli wynikające z braku ich zainteresowania właścicieli różnicowaniem kierunków rozwoju firmy, które prowadzi do zminimalizowania ryzyka działalności gospodarczej. Do innych czynników można zaliczyć np. wiek przedemerytalny właścicieli/kierownictwa, który może warunkować brak zainteresowania kontynuowaniem przedsięwzięcia i wprowadzania zmian; brak kompetencji kierownictwa lub negatywne reakcje na krytykę.
- ryzyko firmy związane z błędną oceną przez firmę inwestującą przyszłych warunków rynkowych (np. przyjęcie nierealnego poziomu rotacji należności wskutek błędnych kalkulacji),
- ryzyko strategiczne – cele, strategia, misja przedsiębiorstwa nie są jasno zdefiniowane i nie są komunikowane z pracownikami,
- ryzyko personelu związane z brakiem szkoleń; pozostawianiem nowych pracowników samym sobie; niedowartościowaniem personelu, które odbija się na jakości pracy; zbyt rzadkie pochwały; znaczną rotację personelu lub fakt, że pracownicy nie wiedzą jakie zadania wykonywane są na innych stanowiskach,
- ryzyko organizacyjne wynikające z braku lub niewłaściwie funkcjonującej komunikacji, niewłaściwej hierarchii procesów decyzyjnych (spawy błahe są rozstrzygane na najwyższym szczeblu); pomysły pracowników są nieuwzględniane; zadania i odpowiedzialność są niejasno zdefiniowane,
- ryzyko projektu związane z technicznymi warunkami realizacji projektu, np. rozwiązania przejęte z innej firmy nie sprawdzają się i inne.

Zakończenie

Problematyka zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest w porównaniu z zarządzaniem ryzykiem w banku czy zakładzie ubezpieczeń, dla których działania w zakresie zarządzania ryzykiem są konsekwencją regulacji w ramach Basel II i Solvency II, relatywnie nowa. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jest nadal jeszcze miękka dziedziną zarządzania, ponieważ nie opiera się na ścisłych wyliczeniach wg ustalonych wzorów.

Podjęcie trudu zarządzania ryzykiem prowadzi jednak do zmniejszenia ryzyka do poziomu akceptowalnego a zawarcie informacji o rodzajach ryzyka danego przedsiębior-

stwa i sposobach zarządzania nim w sprawozdaniu finansowym stanowi źródło informacji dla potencjalnych inwestorów. W ramach zarządzania ryzykiem można także z jego analizy wyciągnąć wnioski i zidentyfikować potencjalne zagrożenia dla dalszej działalności. O problemach może świadczyć m.in. spadek płynnych aktywów, wzrost należności, zobowiązań krótkoterminowych, kosztów produkcji lub kosztów operacyjnych.

W praktyce działalności gospodarczej mikro- i małych przedsiębiorstw są one nastawione na krótkookresowe zyski i możliwie niskokapitałochłonny rozwój, większość działań to działania operacyjne. Zarządzanie ryzykiem jest pomocne w przełamywaniu tego trendu i wspiera proces rozwoju zorientowany na kontynuowanie działalności gospodarczej w przyszłości.

ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN VON RISIKOMANAGEMENTTECHNIKEN IN MIKRO- UND KLEINEN UNTERNEHMEN

Zusammenfassung

Während einer gewerblichen Tätigkeit können viele innerbetriebliche Risiken, bedingt z.B. durch die Firmenorganisation, Qualität der Mitarbeiter bzw. außerbetriebliche Risiken, bedingt durch das politische Umfeld, durch Rechtsvorschriften oder Marktsituation auftreten, die Einfluss auf die Fortführung der Unternehmung haben können.

In kleinen und Mikrounternehmen kann das Tagesgeschäft so viel Zeit in Anspruch nehmen, dass es problematisch ist die gegenwärtige sowie künftige Strategie bzw. Ziele festzulegen und sie zu präzisieren. Um die Fortführung der Unternehmung zu sichern, sollte jedoch dieser Aufwand betrieben werden. Nach der Identifizierung der Risiken, die eventuell auftreten könnten, sollte die Wahrscheinlichkeit des Auftretens geschätzt werden sowie eine Aussage bezüglich des Einflusses des Risikos auf die unternehmerische Tätigkeit getroffen werden.

Die vorliegende Ausarbeitung befasst sich in erster Linie mit nicht kostenaufwendigen Risikoidentifizierungs- und -erfassungstechniken, die einfach in der Umsetzung und durchführbar ohne spezielle Schulung der Mitarbeiter in Mikro- und kleinen Firmen sind.