

# Aleksandra Sus

---

## Ryzyko biznesowe w mikro i małych przedsiębiorstwach : wyniki badań

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 503-510

---

2010

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*ALEKSANDRA SUS*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

### **RYZIKO BIZNESOWE W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ<sup>1</sup>**

W latach 2007/2008 zespół pod kierownictwem profesora Rafała Krupskiego przeprowadził badania empiryczne, finansowane ze środków Ministerstwa Nauki i Informatyzacji. Projekt pt. „*Współczesne narzędzia zarządzania*” miał na celu weryfikację stosowanych w praktyce wybranych narzędzi strategicznych i operacyjnych. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badań jednego z badanych obszarów, a mianowicie wykorzystania narzędzi ryzyka biznesowego przez mikro i małe przedsiębiorstwa.

#### **Informacje wstępne**

Kategoria ryzyka biznesowego jest rozumiana przez pryzmat prowadzenia działalności gospodarczej. Postrzegane w ten sposób ryzyko, to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, których skutki mogą zagrozić realizacji strategii firmy oraz, w myśl koncepcji proaktywnej, stały monitoring otoczenia polegający na identyfikacji okazji w nim zachodzących, których wykorzystanie może prowadzić do spektakularnych sukcesów.

Zarządzanie ryzykiem jest kilkietapowym, cyklicznym procesem. Literatura tematu przedstawia różne podejścia do opisu etapów zarządzania ryzykiem. Przykładowo, w pracach badaczy amerykańskich proces ten składa się z sześciu etapów, a mianowicie określenia celów zarządzania ryzykiem, identyfikacji ryzyka, oceny ryzyka, rozpatrzenia alternatyw i wyboru narzędzi, wprowadzenia w życie podjętych decyzji oraz bieżącej oceny i weryfikacji. Z kolei w Europie preferowane jest podejście czteroetapowe, zawierające identyfikację ryzyka, jego

---

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007–2008 jako projekt badawczy nr 0813/H03/2007/32.

ocenę, wybór strategii radzenia sobie z ryzykiem oraz kontrolę procesu zarządzania ryzykiem. Na każdym z etapów wykorzystywane są różne narzędzia. Próbę przypisania poszczególnych narzędzi do określonych etapów procesu zarządzania ryzykiem przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Narzędzia wykorzystywane w procesie zarządzania ryzykiem

Etap procesu zarządzania ryzykiem	Wybrane narzędzia zarządzania ryzykiem
Planowanie zarządzania ryzykiem	Spotkania planistyczne
Identyfikacja ryzyka	Ankiety eksperckie, technika delficka, burza mózgów, przeglądy dokumentacji, wywiad swobodny standaryzowany
Klasyfikacja ryzyka	Skale punktowe, tworzone zarówno do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, jak i istotności jego skutków <sup>1</sup>
Ocena ryzyka	Ankiety eksperckie, analiza drzew decyzyjnych, technika PERT, analiza Monte Carlo
Wybór strategii zarządzania ryzykiem	Macierz strategii radzenia sobie z ryzykiem
Kontrola ryzyka	Audyty wewnętrzne, przeglądy ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Prawidłowe zastosowanie narzędzi zarządzania ryzykiem, oparte na rzetelnej analizie szans i zagrożeń powstających w otoczeniu, a następnie ich wykorzystaniu lub wykluczeniu, bez wątplenia wpływa na wzrost wyników ekonomicznych. Redukcja kosztów spowodowana jest głównie wyeliminowaniem zarówno bieżących, jak i potencjalnych strat. Tak więc kluczem do sukcesu jest budowa nowej, kluczowej kompetencji, mającej bezpośrednie przełożenie w uzyskaniu znaczącej przewagi konkurencyjnej, a wykorzystującej narzędzia zarządzania ryzykiem. Czy praktyka potwierdzi te tezy?

## Opis badań

Badaniami zostało objętych 216 organizacji, głównie zlokalizowanych w zachodniej Polsce, różnej wielkości i o zróżnicowanej działalności, co pozwoliło na

<sup>2</sup> Ryzyko stanowi iloczyn istotności skutków wystąpienia negatywnego zdarzenia oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia (ryzyko = skutek x prawdopodobieństwo).

ustalenie, w jakim zakresie stosuje się w nich narzędzia zarządzania w układzie branż czy wielkości organizacji. Respondenci z dużych organizacji stanowili 45% badanych, ze średnich 22% badanych, z małych 24% i z mikro pochodziło jedynie 9% respondentów. Ponadto ok. 30% próby to były firmy produkcyjne, 12% firmy handlowe, 44% firmy usługowe. Pozostała część to respondenci z firm prowadzących łączną działalność w obszarze produkcji, handlu i usług.

Przeprowadzenie badań empirycznych pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi na szereg pytań, a z punktu widzenia realizowanego projektu najważniejsze było uzyskanie odpowiedzi na następujące:

1. W jakim zakresie współczesne narzędzia zarządzania stosowane są w praktyce gospodarczej?
2. W jakim zakresie przynoszą one wymierne i jakościowe korzyści w ocenie badanych podmiotów?

Narzędziami badawczymi były kwestionariusze ankiety, a także wywiady kierowane. Kwestionariusz ankiety składał się z pięciu głównych obszarów, analizowanych przez pryzmat narzędzi zarządzania:

- sieci,
- kultury organizacyjnej,
- wiedzy,
- modeli biznesowych,
- ryzyka biznesowego.

Narzędzia te w badaniu zostały również zweryfikowane jako czynniki, dzięki którym przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces, a także jaki jest ich wpływ na podstawowe wymiary sprawności organizacji, takie jak: elastyczność, innowacyjność i przedsiębiorczość organizacji<sup>3</sup>.

### **Wyniki badań w mikro i małych przedsiębiorstwach – wykorzystywane narzędzia**

W przypadku zarządzania ryzykiem biznesowym została zidentyfikowana lista narzędzi, które mogą zostać wykorzystane w poszczególnych etapach tego procesu. Zastosowanie tych narzędzi z punktu widzenia mikro i małych organizacji przedstawiają tabele 2 i 3.

---

<sup>3</sup> Wyniki dotyczące elastyczności, innowacyjności i przedsiębiorczości nie zostały zaprezentowane w niniejszym opracowaniu z uwagi na konieczność dostosowania się do wymogów redakcyjnych i ograniczoną liczbę stron artykułu.

Tabela 2. Wyniki badań w zakresie wykorzystywania narzędzi zarządzania ryzykiem biznesowym w mikrofirmach (w %)

Narzędzia wykorzystywane w poszczególnych etapach zarządzania ryzykiem	Występuje w mikrofirmach	Jest istotne z punktu widzenia respondentów
Przełożony inicjuje spotkania planistyczne w celu opracowania sposobów identyfikacji i minimalizacji ryzyka biznesowego?	26,67	60,00
Przełożony prowadzi na bieżąco rozmowy z pracownikami o występujących zagrożeniach i o tych, które mogą wystąpić?	53,33	53,33
Analiza danych historycznych mająca na celu określenie, jakie rodzaje zagrożeń wystąpiły w działalności organizacji?	33,33	46,67
Precyzowane są sytuacje, które mogą spowodować szkodę w firmie?	66,67	53,33
Przeprowadzana jest analiza najsłabszych ogniw w firmie?	40,00	53,33
Tworzony jest kwestionariusz analizy zagrożeń działalności biznesowej?	13,33	40,00
Określane są stopnie istotności występujących zagrożeń?	20,00	40,00
Eliminacja rozwiązań w działalności biznesowej, co do których można spodziewać się strat i nie ma pewności zysku?	33,33	60,00
Zapobieganie negatywnym zdarzeniom losowym poprzez ustalenie niezbędnych klauzul kontraktowych, zabezpieczenia zapłaty i innych formach zabezpieczenia?	46,67	60,00
Ustalenie funduszu, z którego pokrywane są nieoczekiwane straty?	33,33	33,33
Podpisywane są umowy z kontrahentami, dostawcami czy partnerami mające na celu rozłożenie ryzyka na obie strony?	26,67	26,67
W firmie ustalone zostały granice tolerancji ryzyka?	13,33	46,67
W firmie podejmowane są działania korygujące, które minimalizują zagrożenia działalności biznesowej?	20,00	26,67
Przełożony inicjuje kontrolę poziomu zagrożeń biznesowych?	26,67	40,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Według respondentów największe znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej, w obszarze zarządzania ryzykiem biznesowym, mają:

- spotkania planistyczne,
- prowadzone na bieżąco rozmowy z pracownikami o istniejących i potencjalnych zagrożeniach,
- identyfikacja sytuacji, które mogą stanowić zagrożenia,
- eliminacja tych rozwiązań w działalności biznesowej, których realizacja z dużym prawdopodobieństwem przyniesie stratę,
- zapobieganie negatywnym zdarzeniom losowym poprzez ustalenie niezbędnych klauzul kontraktowych, zabezpieczenia zapłaty i innych formach zabezpieczenia,

W rzeczywistości jednak ponad połowa respondentów wskazała, w obszarze zarządzania ryzykiem biznesowym, podejmowanie działań polegających na identyfikacji tych sytuacji, które mogą przynieść straty dla firm, głównie w formie rozmów przełożonego z pracownikami o istniejących i potencjalnych zagrożeniach. Wyniki badań wyraźnie podkreślają fakt, iż respondenci zdają sobie sprawę z wagi zagadnień, ale nie podejmują konkretnych działań w obszarze zarządzania ryzykiem biznesowym.

Struktura odpowiedzi respondentów pochodzących z małych organizacji przedstawiała się następująco:

Tabela 3. Wyniki badań w zakresie wykorzystywania narzędzi zarządzania ryzykiem biznesowym w małych przedsiębiorstwach (w %)

Narzędzia wykorzystywane w poszczególnych etapach zarządzania ryzykiem	Występuje w mikrofirmach	Jest istotne z punktu widzenia respondentów
Przełożony inicjuje spotkania planistyczne w celu opracowania sposobów identyfikacji i minimalizacji ryzyka biznesowego?	34,15	63,41
Przełożony prowadzi na bieżąco rozmowy z pracownikami o występujących zagrożeniach i o tych, które mogą wystąpić?	58,54	60,98
Analiza danych historycznych mająca na celu określenie, jakie rodzaje zagrożeń wystąpiły w działalności organizacji?	34,15	51,22
Precyzowane są sytuacje, które mogą spowodować szkodę w firmie?	43,90	48,78
Przeprowadzana jest analiza najsłabszych ogniw w firmie?	46,34	58,54
Tworzony jest kwestionariusz analizy zagrożeń działalności biznesowej?	12,20	41,46
Określane są stopnie istotności występujących zagrożeń?	17,07	46,34
Eliminacja rozwiązań w działalności biznesowej, co do których można spodziewać się strat i nie ma pewności zysku?	34,15	41,46
Zapobieganie negatywnym zdarzeniom losowym poprzez ustalenie niezbędnych klauzul kontraktowych, zabezpieczenia zapłaty i innych formach zabezpieczenia?	46,34	41,46
Ustalenie funduszu, z którego pokrywane są nieoczekiwane straty?	34,15	56,10
Podpisywane są umowy z kontrahentami, dostawcami czy partnerami mające na celu rozłożenie ryzyka na obie strony?	36,59	48,78
W firmie ustalone zostały granice tolerancji ryzyka?	24,39	39,02
W firmie podejmowane są działania korygujące, które minimalizują zagrożenia działalności biznesowej?	34,15	36,59
Przełożony inicjuje kontrolę poziomu zagrożeń biznesowych?	29,27	39,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Według respondentów z małych organizacji największe znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej, w obszarze zarządzania ryzykiem biznesowym, mają:

- spotkania planistyczne,
- prowadzone na bieżąco rozmowy z pracownikami o zagrożeniach,
- analiza danych historycznych,
- analiza najsłabszych ogniw w firmie,
- ustalenie funduszu, z którego pokrywane są straty.

Jednak najczęściej podejmowanymi działaniami w małych firmach w zakresie zarządzania ryzykiem biznesowym są prowadzone na bieżąco rozmowy z pracownikami o potencjalnych i zaistniałych zagrożeniach, i w mniejszym stopniu analiza najsłabszych ogniw w firmie, oraz takie formułowanie kontraktów handlowych, które zabezpiecza funkcjonowanie organizacji.

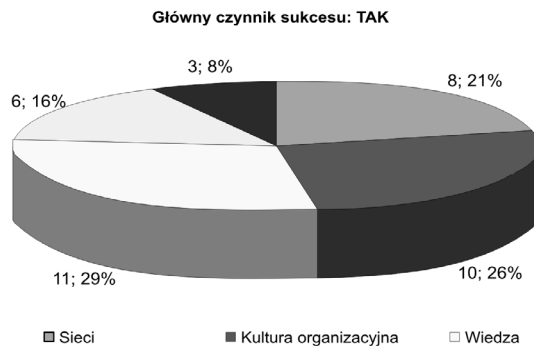
Obie grupy wskazały na niewielkie zastosowanie kwestionariuszy analizy zagrożeń biznesowych, ale dużą ich istotność. Małe firmy większą uwagę przywiązują do ustalania granic ryzyka oraz podejmowania działań korygujących, które minimalizują wystąpienie zagrożeń działalności biznesowej, niż mikrofirmy.

### **Wyniki badań w mikro i małych przedsiębiorstwach – wpływ na sukces organizacji**

W badaniach zweryfikowano również wpływ narzędzi składających się na system zarządzania ryzykiem biznesowym na sukces przedsiębiorstwa. Analizując strukturę odpowiedzi na pytanie dotyczące tego problemu warto zauważyć, że system zarządzania ryzykiem biznesowym jako główny czynnik sukcesu potwierdziło tylko 13,64% mikrofirm i 24,4% małych firm. Pozostała część populacji stwierdziła, że nie widzi związku pomiędzy stosowaniem systemu zarządzania ryzykiem a sukcesem organizacji. Może na tym etapie należy sobie zadać pytanie, czy brak wypracowanych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem spowodował niedoszacowanie wielkości przychodów i kosztów, i był jednym z powodów braku refleksji przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, zarówno w zasoby materialne, jak i finansowe, stając się jedną z przyczyn późniejszego kryzysu gospodarczego?

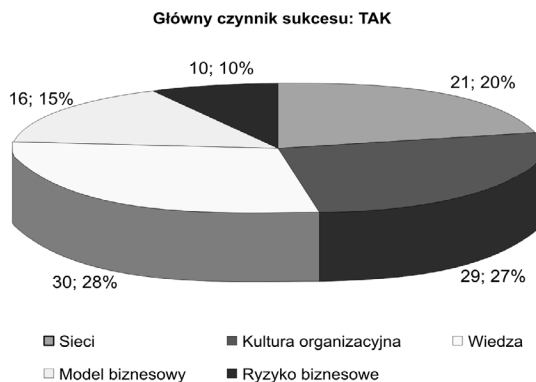
Oznacza to, że polskie przedsiębiorstwa podejmują działania związane z identyfikacją oraz aplikacją metodyki zarządzania ryzykiem biznesowym w niewielkim stopniu. Kategoria ryzyka intuicyjnie narzuca skojarzenie z zaistnieniem sytuacji negatywnej (ryzyko jednokierunkowe). Należy jednak pamiętać, że w praktyce

pojawienie się ryzyka stwarza możliwości wygenerowania nieprzewidywalnego zysku, jest zatem warunkiem koniecznym sprawnej realizacji strategii firmy (ryzyko dwukierunkowe). W gruncie rzeczy jest to zjawisko pozytywne, wymuszające zachowania doskonalące zarządzanie przedsiębiorstwem. W takim ujęciu propagowanie wiedzy i praktycznych umiejętności zarządzania ryzykiem biznesowym staje się wręcz konieczne wśród współczesnych przedsiębiorstw. W stosunku do pozostałych badanych obszarów jedynie 8% przedsiębiorstw z ogółu badanych mikrofirm wskazało koncepcję zarządzania ryzykiem biznesowym jako jedną z ważniejszych, sprzyjających rozwojowi współczesnych organizacji (rys. 1).



Rys. 1. Zarządzanie ryzykiem biznesowym jako główny czynnik sukcesu w odniesieniu do innych koncepcji zarządzania (mikrofirmy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



Rys. 2. Zarządzanie ryzykiem biznesowym jako główny czynnik sukcesu w odniesieniu do innych koncepcji zarządzania (małe firmy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



W przypadku małych organizacji 10% respondentów wskazało na istotność procesu zarządzania ryzykiem i jego wpływ na sukces współczesnych przedsiębiorstw (rys. 2).

Wynika z tego, że zarówno mikrofirmy (8%), jak i małe organizacje (10%) uważają, że inne rozwiązania – takie jak zarządzanie wiedzą, kulturą organizacyjną, modele biznesu czy sieci organizacyjne mają większe znaczenie, niż aplikacja rozwiązań w obszarze zarządzania ryzykiem biznesowym.

## **Wnioski**

Problem zarządzania ryzykiem, systemów zarządzania ryzykiem i narzędzi zarządzania ryzykiem jawi się w świetle wyników badań jako niekoniecznie najważniejszy dla badanych organizacji. Być może inne byłyby wyniki badań, gdyby poszerzono obszar analizy także o fazę dekonjunktury i kryzysów gospodarczych. Ryzyko bowiem potocznie kojarzone jest przede wszystkim z prawdopodobieństwem utraty pewnych wartości, a ten problem najpełniej weryfikowany jest właśnie wtedy, gdy otoczenie jest w kryzysie.

W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw przyczyną braku podejmowania działań, w obszarze zarządzania ryzykiem, jest przede wszystkim brak funduszy na ten cel. Poprawna aplikacja takiego systemu i jego narzędzi wymaga znacznym środków finansowych, a jak powszechnie wiadomo mikro i małe organizacje mają ograniczone zasoby, i jeśli już są w ich posiadaniu, to kierują je przede wszystkim w miejsca najbardziej chłonne w danym momencie (bieżąca działalność operacyjna). Rozwiązaniem tego problemu może okazać się zwrócenie uwagi na fakt, iż mniejsze koszty firmie przyniesie antycypowanie zagrożeń lub szans, i ich eliminacja lub wykorzystanie, niż późniejsze rozwiązywanie zaistniałych problemów.

## **BUSINESS RISK MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES**

### **Summary**

In 2007/2008 group managed by Professor Rafał Krupski made empirical research sponsored by Government. The main purpose of project was verification in practice of chosen strategic and operative instruments. Project was entitled „*Modern management's tools*”. Article presents few of researched area related to micro and small enterprises.

*Translated by Aleksandra Sus*