

# Iwona Gorzeń-Mitka

---

## Zarządzanie ryzykiem w praktyce mikro i małych przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 322-329

---

2011

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.

IWONA GORZEŃ-MITKA  
Politechnika Częstochowska

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRAKTYCE MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

### Wprowadzenie

Poddanie badaniom mikro i małych przedsiębiorstw wynika z potrzeby poznania mechanizmów decyzyjnych podmiotów tak licznych w gospodarce polskiej (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ponad 99 proc. ogólnej liczby podmiotów) i jednocześnie charakteryzujących się dużą wrażliwością na zmiany zachodzące w otoczeniu<sup>1</sup>. Mnogość zagrożeń generowanych w turbulentnym otoczeniu gospodarczym wydaje się szczególnie od tej grupy podmiotów wymagać uważnego podejścia do kwestii ryzyka. Problematyka zarządzania ryzykiem w organizacji, choć dość szeroko dyskutowana na polu międzynarodowym, w Polsce jest obszarem niedostatecznie omówionym i rozpoznawalnym, szczególnie w praktyce gospodarczej<sup>2</sup>. Praktyki światowe wskazują, że zarządzanie ryzykiem stało się obecnie integralnym elementem działań biznesowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Rozpoznanie świadomości w zakresie ryzyka oraz metod

---

<sup>1</sup> Jak wskazują dane zawarte w opracowaniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, mikro i małe przedsiębiorstwa w 2008 r. wytworzyły 37,1% produktu krajowego brutto (udział sektora MŚP w tworzeniu PKB – 46,9%), z czego grupą dominującą były mikropodmioty (29,8%). Stanowiąc kluczową siłę rozwoju gospodarki kraju, przedsiębiorstwa tego sektora są przedmiotem licznych badań. Badania te są przedstawione w pracach m.in.: J. Klimek, *Doskonalenie efektywności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Marszałek, Toruń 2008; *Małe i średnie przedsiębiorstwa*, red. N. Daszkiewicz, CeDeWu, Warszawa 2006; A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2008.

<sup>2</sup> Niska świadomość w kwestiach ryzyka wśród polskich przedsiębiorstw została potwierdzona we wcześniejszych badaniach autorki, opublikowanych m.in. w: I. Gorzeń-Mitka, *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*, KeyText, Warszawa, 2007.

radzenia sobie z nim przez mikro i małe przedsiębiorstwa jest głównym motywem podjętych przez autorkę badań. Podstawą oceny poziomu świadomości w zakresie zarządzania ryzykiem docelowej grupy przedsiębiorców w niniejszej publikacji są wskazania respondentów dotyczące percepcji ryzyka, jego identyfikacji i oszacowania oraz sposobów reakcji na zidentyfikowane grupy kluczowych rodzajów ryzyka w organizacji.

## 1. Sposób przeprowadzenia badań

Badania w zakresie zarządzania ryzykiem w mikro i małych przedsiębiorstwach przeprowadzono w pierwszej połowie 2010 roku wśród podmiotów działających na terenie podregionu częstochowskiego województwa śląskiego. Z uwagi na wykazaną we wcześniejszych badaniach autorki niską świadomość w zakresie zarządzania ryzykiem podjęto decyzję o doborze celowo-losowym podmiotów deklarujących podejmowanie działań w interesującym obszarze. Materiał statystyczny do badań został zgromadzony za pomocą badań częściowych realizowanych metodą doboru celowo-losowego zbiorowości statystycznej przedsiębiorstw sektora MŚP subregionu częstochowskiego. Badania przeprowadzono metodą mieszaną, ankietowo-monograficzną. Podstawową techniką badawczą była procedura ankietyzacji.

Kwestionariusz ankietowy obejmował 30 pytań. Pytania miały charakter zamknięty, ale respondenci mogli sugerować własną odpowiedź, jeśli odbiegała od podanych propozycji, w wierszu „inna, jaka?”. Uzyskane informacje pochodzą od właścicieli (71,4%) oraz kadry menedżerskiej (28,6%) analizowanych przedsiębiorstw. Do badań wyselekcjonowano 483 podmioty, z których zgodę na udział w nich wyraziły 54. Analizą objęto 49 ankiet (pozostałe podmioty przekazały kwestionariusze błędnie wypełnione)<sup>3</sup>. Tym samym zwrotność wyniosła 10,1%. W tej grupie uzyskano następujący odsetek odpowiedzi od poszczególnych podmiotów: mikro – 41%, małych – 19% i średnich – 33%. Respondowane podmioty prowadziły swoją działalność w różnych dziedzinach: produkcja (29%), handel (37%), usługi (57%). Zaangażowanie produkcyjne często implikowało działalność w obszarze handlu. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniach to głównie podmioty produkcyjne oferujące swoje produkty finalne. Jest to niewątpliwie związane ze specyfiką województwa śląskiego jako obszaru przemysłowego.

---

<sup>3</sup> Ze względu na nielosowy dobór próby oraz jej liczebność wyniki i wnioski odnoszą się jedynie do przedsiębiorstw objętych badaniami. Choć mała liczba odpowiedzi wskazuje, że próba nie jest reprezentatywna, można jednak wyciągnąć z badań ogólne wnioski, gdyż celem było przeprowadzenie badania eksploracyjnego. Badaniom nadano taki charakter, ponieważ spodziewano się niskiego poziomu zwrotu ze względu na ciągle znikome zainteresowanie tematem zarządzania ryzykiem.

## 2. Praktyki zarządzania ryzykiem w mikro i małych przedsiębiorstwach – identyfikacja i analiza ryzyka oraz reakcja na nie

Świadomość czynników mogących zakłócić prowadzoną działalność stanowi zasadniczy element podejścia do problematyki ryzyka w organizacji. W przedstawionym kwestionariuszu podmioty miały wskazać kluczowe obszary ryzyka, istotne z punktu widzenia prowadzonej przez nie działalności. Respondenci udzielili odpowiedzi na szerokie spektrum rodzajów ryzyka dotyczących ich działalności (24 zmienne)<sup>4</sup>. Zgrupowane w 5 kategoriach zbiorczych (czynniki zewnętrzne<sup>5</sup>, zarządzanie korporacją<sup>6</sup>, czynniki finansowe<sup>7</sup>, czynniki operacyjne<sup>8</sup>, zasoby ludzkie<sup>9</sup>), pozwoliły na zidentyfikowanie rejestru głównych rodzajów ryzyka charakterystycznych dla prowadzenia działalności gospodarczej<sup>10</sup>. Systematykę kluczowych kategorii ryzyka badanych podmiotów z podziałem na mikro i małe przedsiębiorstwa zaprezentowano na rysunku 1.

Jako kluczowy czynnik ryzyka zidentyfikowano wzrastającą konkurencję na rynku. Ryzyko z nią związane zarówno mikro, jak i małe podmioty wskazały jako kluczowe dla swojej działalności. Obserwowane przez ostatnie miesiące spowolnienie gospodarcze odczuły przede wszystkim małe podmioty (wśród wskazań mikropodmiotów czynnik ten uplasował się na szóstej pozycji rankingu). Wymienione rodzaje ryzyka w połączeniu z odczuwalnym spowolnieniem gospodarczym stają się źródłami zagrożeń implikującymi trzeci ze wskazanych rodzajów, to jest problemy z regulowaniem należności handlowych. Przy czym wymaga podkreślenia, że stanowią one ryzyko zewnętrzne, na które przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu. Natomiast przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników jako drugi czynnik ryzyka wskazały utratę reputacji. Kolejno na pozycji trzeciej i czwartej rankingu rodzajów ryzyka tych podmiotów znalazły się: utrata kluczowych pracowników i będąca między innymi tego konsekwencją – przerwa w działalności. Kategorie te wskazują na obszar ryzyka związany z zarządzaniem korporacją. Z kolei małe firmy jako trzeci i czwarty czynnik ryzyka wskazały brak inno-

---

<sup>4</sup> Respondenci spośród katalogu potencjalnych zagrożeń (24 obszary ryzyka) wskazywali 10, będących kluczowymi dla prowadzonej przez nich działalności.

<sup>5</sup> Wahania cen surowców, zmiana klimatu, spowolnienie gospodarcze, globalizacja, wzrastająca konkurencja.

<sup>6</sup> Utrata reputacji, brak innowacyjności, wzrastające wymogi ładu korporacyjnego.

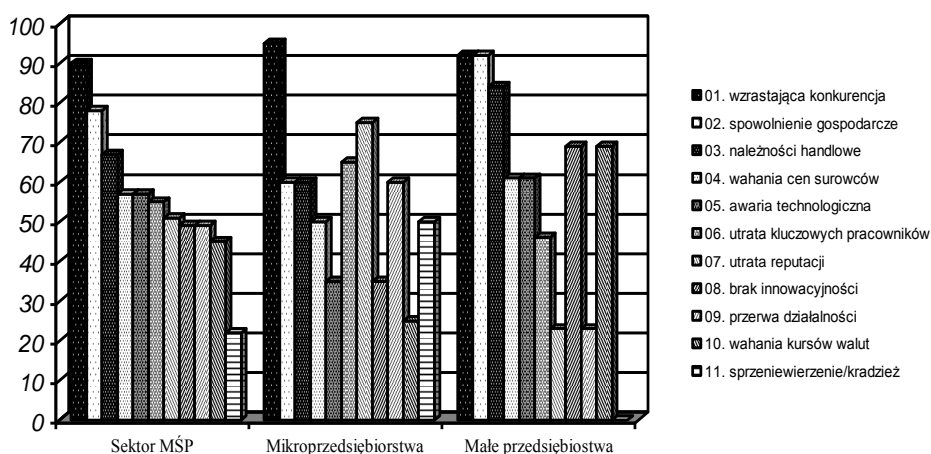
<sup>7</sup> Dostępność kapitału, ryzyko płynności, należności handlowe, wahania kursów walut, wahania stóp procentowych.

<sup>8</sup> Przerwa w działalności, zakłócenia w łańcuchu dostaw, awaria technologiczna.

<sup>9</sup> Strajki, niepokoje pracownicze, utrata kluczowych pracowników.

<sup>10</sup> Katalog zmiennych został opracowany na podstawie podobnych badań przeprowadzonych przez międzynarodową firmę konsultingową AON i opublikowany w raporcie z 2009 r. *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce* przez AON Risk Service w celu uzyskania płaszczyzny porównywalności wyników.

wacyjności i wahań kursów walut. Mikropodmioty wskazały ponadto na specyficzny obszar ryzyka swojej działalności, to jest ryzyko sprzeniewierzenia i kradzieży (nieuwzględniony przez pozostałe grupy podmiotów).



Rys. 1. Kluczowe czynniki ryzyka [% wskazań, maksymalnie 10 odpowiedzi]

Źródło: opracowanie własne.

Co ważne, większość z 10 kluczowych rodzajów ryzyka (zarówno w rankingu głównym, jak i według grup podmiotów) uzyskała wskazanie na poziomie równym lub wyższym niż 50%, a na ryzyko związane z rosnącą konkurencją wskazało ponad 90% respondentów.

Organizacje wskazywały, że identyfikują ryzyko w kontekście skutków, jakie może wywołać zaistniałe ryzyko (70% mikro i 56% małych przedsiębiorstw). Jednak jedynie co dziesiąty podmiot z grupy mikro i co trzeci z grupy małych firm rozważa przyczyny wystąpienia ryzyka. Co w konsekwencji przedstawianego rankingu – w którym znaczną grupę wskazanych rodzajów ryzyka stanowi ryzyko wewnętrzne, zależne od sposobu funkcjonowania organizacji – wydaje się niepokojące.

Kolejną niekonsekwencją dostrzeżoną w trakcie badań jest zakres identyfikacji kategorii ryzyka istotnych dla organizacji. Respondenci w 2 odrębnych pytaniach mieli wskazać: czy w ich firmie prowadzona jest wszechstronna i systematyczna identyfikacja ryzyka wszystkich obszarów ich działalności oraz czy firma prowadzi ich rejestr. Odpowiadając na pierwsze pytanie, 50% mikro i 44% małych podmiotów (przy odpowiednio 20% i 11% odpowiedzi „nie mam zdania”) podkreśliło, że w ich przedsiębiorstwach prowadzony jest systematyczny i wszechstronny przegląd rodzajów ryzyka. A udzielając odpowiedzi na drugie pytanie, 85% mikro i 89% małych podmiotów przyznało, że nie prowadzi rejestru rodzajów za-

istniałego ryzyka. Nieścisłość ta może być wynikiem braku podstawowej wiedzy z zakresu budowy procesu zarządzania ryzykiem w organizacji<sup>11</sup>. Gdyż, jak podkreśla się między innymi w najnowszym standardzie zarządzania ryzykiem ISO 31000:2009<sup>12</sup>, rejestr kategorii ryzyka stanowi kluczowy element budowy efektywnego systemu zarządzania nim w organizacji. Przeciwwagą dla powyższych stwierdzeń może być informacja, że 65% firm deklaruje, że swoje działania w zakresie identyfikacji rodzajów ryzyka uważa za efektywne.

Badania wykazały intuicyjność prowadzonych działań w stosunku do kluczowych obszarów niepewności w organizacji. Podstawowe narzędzia wykorzystywane do identyfikacji ryzyka to wcześniejsze doświadczenia kadry zarządzającej, burza mózgów i analiza SWOT (respondenci mieli wskazanych 10 narzędzi stosowanych w tym obszarze w praktykach przedsiębiorstw europejskich). Wskazania poszczególnych grup przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1  
Narzędzia identyfikacji ryzyka [% wskazań, maksymalnie 3 odpowiedzi]

Wyszczególnienie	Sektor MŚP	Mikroprzedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa
Wcześniejsze doświadczenia	77,6	95,0	66,7
Burza mózgów	38,8	40,0	66,7
Analiza SWOT	36,7	40,0	44,4
Opinie ekspertów	30,6	25,0	33,3
Analiza procesów	30,6	15,0	44,4

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych podmiotów wskazała kilka narzędzi wykorzystywanych w tym zakresie, jednak doświadczenia i intuicja są (co pokazano w tabeli) – szczególnie w przypadku mikropodmiotów – podstawowym sposobem identyfikacji zagrożeń. Wskazywać to może na brak wiedzy i umiejętności w stosowaniu innych narzędzi lub na przekonanie o niskiej ich skuteczności w odniesieniu do kosztu zastosowania<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Istotną wadą badań o charakterze jakościowym jest ponadto subiektywność odpowiedzi respondentów. Stąd konieczność wprowadzania pytań weryfikujących wskazania.

<sup>12</sup> ISO 31000:2009 – „Risk Management-Principles and Guidelines”, [http://www.npc-se.co.th/pdf/iso31000/ISO\\_FDIS\\_31000\\_\(E\).pdf](http://www.npc-se.co.th/pdf/iso31000/ISO_FDIS_31000_(E).pdf), 3.12.2010.

<sup>13</sup> Dla przykładu, badania przeprowadzone przez FERMA, w których wzięły udział 782 podmioty z 20 krajów, wskazują, że głównymi narzędziami identyfikacji i pomiaru ryzyka są warsztaty, wewnętrzne i zewnętrzne rejestry rodzajów ryzyka, analizy scenariuszowe, symula-

Podobne spostrzeżenia poczyniła w tym zakresie A. Mikulska, która w opracowaniu *Świadomość ubezpieczeniowa przedsiębiorców sektora MŚP. Wyniki badania praktyk ubezpieczeniowych*<sup>14</sup> dowiodła między innymi, że wykorzystanie ubezpieczenia jako formy ograniczenia skutków ryzyka jest podyktowane przede wszystkim świadomością istniejących rodzajów ryzyka, popartą analizą prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz obowiązkiem ustawowym.

Analiza ryzyka stanowi główny trzon procesu zarządzania nim. Prawidłowe oszacowanie ryzyka przekłada się wprost na skuteczność zabezpieczenia i wybór reakcji na nie. Co za tym idzie – wysokość kosztów i wysokości ewentualnych strat spowodowanych realizacją ryzyka oraz ich skalą. Analiza ryzyka w badanych przedsiębiorstwach jest przeprowadzana głównie z uwagi na skutki finansowe, jakie mogą wystąpić w przypadku zaistnienia ryzyka i innych jego następstw o charakterze pejoratywnym. Jako drugi czynnik, ale już o wiele mniejszym znaczeniu, podmioty wskazały wpływ zrealizowania ryzyka na reputację firmy. Co zastanawiające, prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń ryzykownych jako cel przeprowadzanej analizy wskazało jedynie 47% badanych podmiotów. Szczegółowe wskazania przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Cel analizy ryzyka [% wskazań, wszystkie odpowiedzi znaczące dla podmiotu]

Wyszczególnienie	Sektor MŚP	Mikro przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa
Skutki finansowe zaistnienia ryzyka	67,3	65,0	66,7
Powodowane następstwa	59,2	50,0	77,8
Wpływ na reputację firmy	55,1	60,0	55,6
Prawdopodobieństwo wystąpienia	46,9	60,0	33,3
Osiągnięcie celów firmy	44,9	30,0	66,7

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli 2 skłania również do wniosku, iż postrzeganie motywów działań podejmowanych w organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem przez mikro i małe podmioty jest często odmienne. Metody stosowane w analizie ryzyka to przede wszystkim metody analizy jakościowej. 80% badanych

cje *value at risk* i modele stochastyczne. *FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2010*, s. 27, [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu).

<sup>14</sup> A. Mikulska, *Świadomość ubezpieczeniowa przedsiębiorców sektora MŚP. Wyniki badania praktyk ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2009, nr 2, s. 81 i nast.

podmiotów deklarowało stosowanie tych metod (choć nie robiono tego systematycznie<sup>15</sup>). W tej grupie znalazło się 80% mikroprzedsiębiorstw oraz jedynie 33% małych. Respondowane podmioty wykazały także stosunkowo częste stosowanie metod analizy ilościowej (59% ogółu badanych podmiotów, w czym 55% przypadło na mikroprzedsiębiorstwa, a 33% na małe).

Analiza ryzyka przeprowadzona przez badane firmy uwzględnia perspektywę krótkookresową. Aż 39% wskazało, że prowadzona przez nie analiza uwzględnia jedynie ryzyko obecne (z czego 50% odpowiedzi przypadło na podmioty mikro, a 33% na małe) i w perspektywie kolejnego roku – dwóch lat (45% ogółu podmiotów, w tym 35% – mikro i 67% – małe podmioty). Rozważanie zmian, jakie może wywołać realizacja ryzyka w okresie dłuższym, zadeklarowało jedynie co szóste przedsiębiorstwo (w tym co szóste mikro i co dziewiąte – małe).

Cytowane już badania A. Mikulskiej potwierdzają, że analiza ryzyka przez podmioty sektora MŚP jest rzadką praktyką (na 101 podmiotów uwzględnionych w badaniu tylko 17 dokonywało takiej analizy), a większość (71,29% badanych) nie widzi potrzeby dokonywania analizy rodzajów ryzyka charakterystycznych dla swojej działalności (tylko 6% wskazało, że nie wie, na czym analiza ryzyka polega).

Odpowiedź organizacji na ryzyko może przybierać różne formy. Literatura przedmiotu wyróżnia 4 główne grupy działań w tym zakresie: akceptacja, unikanie (na przykład zaprzestanie działalności w obszarze ryzyka), redukcja (na przykład poprzez kontrolę i monitoring) oraz przeniesienie ryzyka (na przykład na ubezpieczyciela). Praktyka wskazuje, że ostatnia z wymienionych form jest podstawowym sposobem odpowiedzi organizacji na ryzyko.

W grupie badanych podmiotów zadeklarowano znajomość i stosowanie wskazanych sposobów. Spośród 4 sposobów reakcji najczęściej podmioty wybierają redukcję ryzyka poprzez jego kontrolę (86% podmiotów, w tym 85% mikro i 89% małych). Ubezpieczenie kluczowych rodzajów ryzyka stosuje 73% przedsiębiorstw (85% mikro i 78% małych). Przy czym, jak wykazują badania A. Mikulskiej, zakup ubezpieczenia jest spowodowany przede wszystkim świadomością prawdopodobieństwa urzeczywistnienia się ryzyka oraz obowiązkiem ustawowym.

Mimo że badane podmioty wskazują na znaczną świadomość w zakresie reakcji na ryzyko, to analiza wcześniejszych etapów procesu zarządzania ryzykiem i wskazane tam prawidłowości wydają się dawać podstawy do stwierdzenia, że odpowiedzi te są wynikiem jednak niskiej świadomości przedsiębiorców w odniesieniu do tego obszaru. Jednakże można stwierdzić, że problematyka zarządzania ryzykiem staje się coraz częściej elementem przemyśleń i działań przedsiębiorstw. Choć nie są to działania w większości systemowe (czyli niewpisujące się jeszcze

---

<sup>15</sup> Respondenci mieli do wyboru 3 odpowiedzi: nigdy, czasami, zawsze. Większość wskazań przypadła na odpowiedź „czasami”.



w dojrzały całościowy proces zarządzania ryzykiem – *enterprises risk management* – ERM), pozytywny jest wyraźny wysiłek i trud firm wkładany w rozpoznanie problemu ryzyka. Świadomość roli ryzyka w procesach decyzyjnych wydaje się, według autorki, pierwszym krokiem do świadomego wdrożenia *enterprise risk management* w podmiotach regionu.

## Podsumowanie

Spojrzenie na ryzyko w sposób zintegrowany może stać się elementem kształtującym efektywność działań organizacji w turbulentnym otoczeniu. Zarządzanie ryzykiem, szczególnie według koncepcji ERM, nie jest w Polsce jeszcze tematem dostatecznie rozpoznany. Dotyczy to zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Rosnąca jednak świadomość roli ryzyka w podejmowaniu działań biznesowych przedsiębiorstw skłania je do poszukiwania nowych, efektywnych narzędzi ograniczających skutki ryzyka. Mimo że wskazane w opracowaniu spostrzeżenia nie mogą być uogólnione, to wydają się wskazywać istotny obszar badań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Skłania to do prowadzenia dalszych pogłębionych badań jakościowych w tym zakresie. Należy podkreślić ponadto, że zawarte w niniejszym opracowaniu wyniki stanowią fragment większych badań i wskazują jedynie na kluczowe elementy procesu zarządzania ryzykiem w mikro i małych przedsiębiorstwach na tle sektora MŚP.

## RISK MANAGEMENT PRACTICES OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES

### Summary

The article presents results of the research done on micro and small enterprises in Silesia region. The study focused on an analysis of activities in the field of risk management including risk identification, analysis and response to risks in the organization. The research showed low awareness of the entities in this area.

*Translated by Iwona Gorzeń-Mitka*