

# Jacek Żbikowski

---

## Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie : wybrane problemy

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 105-113

---

2008

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.

Jacek Żbikowski

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYBRANE PROBLEMY

Ryzyko jest nieodłączną cechą działalności gospodarczej. Jego ograniczanie stanowi część systemu zarządzania firmą. Całkowite wyeliminowanie ryzyka jest niemożliwe. Staje się ono stałym elementem towarzyszącym procesowi gospodarowania. Dzieje się tak, ponieważ decyzje gospodarcze, dotyczące zarówno bieżącej działalności, jak i zamierzeń rozwojowych, bazują na prognozie przyszłych warunków działania, które z kolei obarczone są zawsze pewną dozą niepewności.

Oczywiste jest to, że źródłem ryzyka jest samo przedsiębiorstwo, podejmujące określone decyzje finansowe i inwestycyjne. Stąd też częsty podział całkowitego ryzyka działalności przedsiębiorstwa na handlowe (operacyjne) i finansowe.

**Ryzyko handlowe**, zwane też **operacyjnym**, związane jest z możliwością aktywnego oddziaływania na sprzedaż, ceny i koszty, z poziomem konkurencji i ciągłości zarządzania, siłą przetargową i poziomem dywersyfikacji dostawców.

Z kolei **ryzyko finansowe** związane jest ze strukturą źródeł finansowania aktywów – wzrost udziału środków obcych podwyższa zwykle ryzyko działalności przedsiębiorstwa i czyni je mniej atrakcyjnym partnerem dla instytucji finansowych. Z drugiej strony, dzięki efektowi dźwigni finansowej, absorpcja zewnętrznych środków stwarza przesłanki dodatkowych efektów dla właściciela.

Ryzyko w handlu gospodarczym to przede wszystkim:

- ryzyko utraty płynności, a konsekwencji zagrożenie możliwością upadku przedsiębiorstwa,
- ryzyko utraty konkurencyjności.

Ryzyko handlowe to w głównej mierze ryzyko braku wpływu należności z tytułu sprzedaży w odpowiednio krótkim czasie.

Brak spodziewanych wpływów może wywołać<sup>1</sup>:

- a) niemożność realizacji własnych zamówień, a tym samym:
  - utratę dobrej marki przedsiębiorstwa, na którą zwykle przedsiębiorstwa długo pracują,
  - utratę kredytu kupieckiego,
  - zwiększenie kosztów związanych z odsetkami;
- b) niemożność spłaty zobowiązań wobec banków, a tym samym złą opinię banków, które wpływają na zdolność kredytową w przyszłości;
- c) brak możliwości realizacji planowanych inwestycji, czego konsekwencją będzie brak spodziewanych zysków;
- d) zmniejszenie własnej konkurencyjności wywołane brakiem zdolności udzielania kredytów kupieckich;
- e) ryzyko siły wyższej – wiąże się z handlem zagranicznym, który w dużej mierze narażony jest na wszelkie utrudnienia oraz ciągłą niepewność związaną z dostarczaniem danego towaru (termin siła wyższa tłumaczyć można jako *Act of God*<sup>2</sup>, czyli „czyn Boga” – wszelkie utrudnienia, fluktuacje natury klimatycznej, nie podlegające interwencji człowieka, którym nie można było zapobiec);
- f) ryzyko dostawy (transportowe) – przewożenie towaru, bez względu na to, czy to drogą morską, lądową, czy lotniczą, narażone jest na uszkodzenie lub zaginięcie danej przesyłki. Umowa przewozowa towaru zawiera wiele klauzul, w których wymieniony jest rodzaj ubezpieczenia danego towaru.

Aby skutecznie przeciwdziałać skutkom ryzyka, należy nie tylko zidentyfikować ryzyko, lecz także ustalić jego przyczyny, przewidywać jego następstwa, zrozumieć i monitorować jego powstanie oraz obecność w działalności przedsiębiorstwa, które uczestniczy w wymianie międzynarodowej.

Sposoby przeciwdziałania ryzyku, ograniczenia jego rozmiarów szkód i strat przedstawia tabela 1.

Najogólniej możemy wyróżnić następujące źródła ryzyka, które determinują funkcjonowanie wszelkiego rodzaju organizacji, w tym również o charakterze gospodarczym<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 23.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> K. Czerwiński, H. Grocholski, *Podstawy audytu wewnętrznego*, LINK, Szczecin 2003, s. 60.

- czynniki zewnętrzne,
- czynniki wewnętrzne.

Tabela 1. Sposoby przeciwdziałania ryzyku

Alternatywne działanie	Stopień ryzyka	W jaki sposób?
Ponoszenie ryzyka	bardzo wysokie	przyjęcie całego ryzyka na siebie
Własne pokrycie ryzyka	wysokie	– kalkulowanie wysokich cen produktów – rezerwacja z własnego kapitału
Dywersyfikacja i rozproszenie ryzyka	średnie	rozproszenie ryzyka – na różne produkty, branże, rynki, klientów
Kompensacja ryzyka (hedging)	średnie	– instrumenty zabezpieczające (derywaty) – transakcje równoległe (hedge)
Przeniesienie ryzyka	małe	– na partnera – na ubezpieczyciela – na inne podmioty
Unikanie ryzyka	brak	zaniechanie działania

Źródło: T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 155.

Istnieje wiele dziedzin działalności gospodarczej, w których wystąpić może ryzyko, stwarzające większe lub mniejsze zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa. Dane ryzyko możemy zidentyfikować i poddać analizie. Analiza ryzyka tłumaczona jest jako „Metoda oceny podatności systemu lub grupy systemów na czynniki ryzyka”<sup>4</sup>.

Aby dokładnie zanalizować ryzyko należy je uprzednio zidentyfikować<sup>5</sup>, proces ten polega na:

- ustaleniu przyczyn ryzyka,
- stwierdzeniu rodzaju ryzyka,

<sup>4</sup> K. Czerwiński, *Analiza ryzyka w audycie wewnętrznym*, LINK, Szczecin 2003, s. 12.

<sup>5</sup> T. Kaczmarek, *Zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem w świetle badań interdyscyplinarnych*, WSZiM, Warszawa 2003, s. 57.

- przewidzeniu możliwości następstw,
- zrozumieniu i obserwowaniu ryzyka w innych częściach przedsiębiorstwa.

Dokładna identyfikacja pozwala na zmniejszenie, wyeliminowanie bezpośrednich źródeł ryzyka oraz szybkie podjęcie działań zmierzających do usprawnienia prowadzonej działalności.

Kolejnym krokiem do dokładnego sprawdzenia źródeł oraz skutków ryzyka jest weryfikacja prawdopodobieństwa wystąpienia danego zagrożenia oraz jego konsekwencji. Całkowite wyeliminowanie prawdopodobieństwa straty, zmniejszenie ryzyka przez wykorzystanie miar, które pozwalają określić częstotliwość i rozmiary szkody.

Akceptowalny poziom ryzyka wynika z zastosowania metody analizy ryzyka i korzyści optymalnej równowagi między ryzykiem a korzyściami, zależą one od rodzaju ryzyka:

- większa akceptacja ryzyka pożądanego,
- akceptowany poziom ryzyka jest proporcjonalny do oczekiwanych korzyści,
- akceptowany poziom ryzyka jest odwrotnie proporcjonalny do liczby osób uczestniczących.

Ciągłe badania czynników ryzyka, unowocześnianie metod badawczych do rozwoju technologicznego, zbieranie nowych informacji pozwala na podjęcie szybkich metod likwidujących ryzyko we wczesnym stadium.

Podsumowując, celem identyfikacji oraz analizy ryzyka jest wczesne ustalenie i wyeliminowanie zagrożeń dla dalszego działania przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem zarządzania ryzykiem jest z jednej strony poprawa wyników finansowych firmy, a z drugiej zapewnienie takich warunków, aby przedsiębiorstwo nie ponosiło strat większych, niż założono.

Skuteczna walka z ryzykiem wymaga umiejętnego połączenia zarządzania ryzykiem z procesem zarządzania przedsiębiorstwem. Proces ten można usystematyzować, co przedstawia tabela 2.

W obecnych czasach przedsiębiorstwa powinny nie tylko zwracać uwagę na działania wewnętrzne, lecz również na ryzyko płynące z dynamiki rynku.

Przestarzałe metody zarządzania, kontroli stają się zawodne i nieefektywne, nie wytrzymują próby w zetknięciu z szybkimi zmianami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Jedynym sposobem umożliwiającym lokalizację i ocenę ryzyka jest monitorowanie, pozwala ono na szybkie zabezpieczenie się przed potencjalnymi zagrożeniami.

Tabela 2. Fazy procesu zarządzania ryzykiem

Kolejne fazy	Podejmowane działania
1. Identyfikacja ryzyka: – w tym system wczesnego ostrzegania.	Ustalenie przyczyny ryzyka. Stwierdzenie możliwości następstw. Identyfikacja podmiotów dotkniętych ryzykiem.
2. Analiza ryzyka.	Ustalenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia. Ustalenie konsekwencji danego zdarzenia.
3. Sformułowanie alternatyw.	Ustalenie możliwych alternatyw. Analiza nakładów i kosztów poszczególnych alternatyw (wariantów).
4. Ocena ryzyka.	Stwierdzenie gotowości oraz ustalenie zdolności podmiotu (spółki) do podejmowania ryzyka. Ustalenie faktycznego poziomu ryzyka. Kwalifikacja zastosowania możliwych alternatyw do opanowania ryzyka.
5. Decyzje i działania w obszarze ryzyka (sterowanie ryzykiem).	Wybór narzędzi. Ustalenie priorytetów. Zastosowanie optymalnej kombinacji.
6. Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań.	Sprawdzenie i ocena ex post skutków podjętych działań. Nowe uformowanie procesu zarządzania ryzykiem – w przypadku błędnej decyzji. Dalsze korzystanie z narzędzi, które zapewniły sukces w zarządzaniu ryzykiem.

*Źródło: T. Kaczmarek, Zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem w świetle badań interdyscyplinarnych, WSZiM, Warszawa 2003, s. 56.*

Monitoring polega na długookresowej lub stałej obserwacji określonych zjawisk ekonomicznych, dziedzin gospodarki lub wybranych podmiotów gospodarczych w celu poznania ich reakcji na działanie określonych czynników, zmieniających warunki ich występowania lub funkcjonowania<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> T. Kaczmarek, *Zarządzanie...*, op. cit.; patrz też: J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 261-262.

Monitorowanie polega na jak najszybszym powiadomieniu kierownictwa o możliwych zagrożeniach i zmuszeniu go do interwencji, zanim nastąpią straty. System monitorowania jest systemem informacyjnym, wspomagającym menedżera w podjęciu decyzji strategicznej:

- czy stać na czele pracowników i wraz z nimi rozwiązywać pojawiające się problemy?,
- czy jedynie czujnie obserwować problem, ale jeszcze nie interweniować?

Przedsiębiorstwo, bez względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności, zarządzane jest przez ludzi. Każdy menedżer zdaje sobie sprawę, iż oprócz zewnętrznych czynników wywołujących ryzyko przedsiębiorstwo narażone jest na straty wynikające z błędnych decyzji, niedopatrzeń oraz opóźnień w podejmowaniu określonych czynności.

Poniższe wyszczególnienie przedstawia metody oraz techniki monitorowania czynników ryzyka, które umożliwiają gromadzenie i przetwarzanie informacji pozwalających w przyszłości ograniczyć rozmiar szkód.

W celu poznania specyfiki napotkanego ryzyka wykorzystujemy do jego identyfikacji i oceny metody jakościowe, do których zaliczamy<sup>7</sup>:

1. Opisową ocenę ryzyka, polegającą na jej faktycznym opisie. Jej jakość zależy od doboru kryteriów oceny ryzyka. W tej metodzie duże znaczenie przypisuje się umiejętności, doświadczeniu i intuicji osób podejmujących decyzje, a ryzyko oceniamy jako małe, średnie, duże albo niskie, przeciętne, wysokie.
2. Analizę portfelową – gdzie wykorzystując znaną analizę SWOT oceniamy słabe i mocne strony, zagrożenia i możliwości przedsiębiorstwa. Metoda ta m.in. informuje o kondycji firmy na rynku, a także o obszarach wymagających interwencji ze strony zarządzających.
3. Katalog czynników ryzyka – każde przedsiębiorstwo powinno stworzyć swój własny katalog występujących zagrożeń na różnych etapach zarządzania, m.in.: planowania sprzedaży, prac badawczo-rozwojowych, planowania produkcji, gospodarki materiałowej i remontowej, gospodarki finansami, przy planowaniu inwestycji, zarządzaniu ludźmi. Konieczne jest zatem przeanalizowanie wszystkich czynników ryzyka, z którymi możemy się zmierzyć i być przygotowanym na ich przezwyciężenie.
4. Metodę wyrównywania ryzyka – polegającą na prowadzeniu przez przedsiębiorstwo najlepiej kilku rodzajów działalności, np. produkcji, handlu, usług, gdyż straty powstałe przy jednej są rekompensowane dzięki zyskom z innej działalności.

<sup>7</sup> M. Łuczak, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, WSE, Warszawa 2003, s. 48-61.

5. Systemy wczesnego ostrzegania – polegające na zbieraniu informacji o zmianach w otoczeniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym firmy, ich analizie i ocenie ryzyka oraz przekazywaniu niezbędnych informacji do systemu planowania i podejmowania decyzji o przyszłości przedsiębiorstwa.

Powyższe metody jakościowej identyfikacji i oceny ryzyka wykorzystują tzw. słabe sygnały.

Inną grupą metod monitorowania czynników ryzyka są metody ilościowej identyfikacji i oceny ryzyka, wykorzystujące, tzw. mocne sygnały, pozwalające ocenić zjawiska i podejmować odpowiednie decyzje.

Rozwój firmy wymaga podejmowania niekiedy ryzykownych decyzji, jednak wykorzystując doświadczenie, kreatywność, a także intuicję, oraz stosując odpowiednie metody identyfikacji i oceny ryzyka dostosowane do specyfiki i warunków firmy, powinniśmy osiągnąć sukces. Wyróżniamy zatem:

- a) metody ilościowe na poziomie strategicznym, do których zaliczamy niżej wymienione grupy metod:
  - planów alternatywnych,
  - finansową,
  - metody zarządzania ryzykiem w procesach inwestycyjnych;
- b) metody ilościowe na poziomie operacyjnym – prowadzą do szczegółowych wyliczeń poprzez stosowanie:
  - metody badań operacyjnych,
  - metody statystyczne,
  - metody symulacyjne.

W zarządzaniu ryzykiem konieczne jest stosowanie różnorodnych metod, które mogą służyć różnym celom, zaś wybór odpowiedniej metody pozwoli na zredukowanie ryzyka charakterystycznego dla danego kierunku działalności gospodarczej. Metody identyfikacji i oceny ryzyka powinny być bezwzględnie stosowne w każdej organizacji.

Kolejnym sposobem identyfikacji i wczesnego zapobiegania ryzyka jest controlling ryzyka. Polega on na przeanalizowaniu wszystkich rodzajów ryzyka, które występują w danym przedsiębiorstwie; od ryzyka struktury oraz sieci powiązań pomiędzy dostawcami a odbiorcami, do wszystkich rodzajów ryzyka finansowego:

- ryzyka utraty płynności i wypłacalności,
- ryzyka nadmiernego zadłużenia,
- ryzyka utraty poziomu konkurencyjności oferowanych wyrobów i usług.

Rolą controllingu jest wspomaganie w procesie zarządzania tak, aby doprowadzić do wyznaczonych uprzednio celów. Wspomaganie takie polega na do-



starczeniu komórkom wewnętrznym, jak i komórkom zewnętrznym wszelkich informacji związanych z metodami zarządzania przedsiębiorstwem.

O controllingu możemy mówić dopiero wtedy, gdy obejmuje całe przedsiębiorstwo, gdy działa jako zintegrowany system i dostarcza kierownictwu przetworzone informacje.

W celu dokładnego wprowadzenia controllingu w przedsiębiorstwie należy określić:

- cel i sposoby jego realizacji,
- metody realizacji założonego celu,
- obecność ryzyka podczas realizacji celu,
- obserwację i koordynowanie działań,
- ustalenie wskaźników pomiaru stopnia realizacji działań.

Controlling podzielić możemy na trzy podstawowe rodzaje, które bezpośrednio składają się na controlling ryzyka, a są to:

- controlling operacyjny,
- controlling personalny,
- controlling strategiczny.

W związku z powyższym można powiedzieć, iż zadaniem monitoringu, jak i controllingu jest osiąganie bieżących i strategicznych celów przedsiębiorstwa, między innymi poprzez wykorzystywanie szans i eliminację zagrożeń zewnętrznych, osłabienie sprzeczności pomiędzy poszczególnymi zespołami (komórkami organizacyjnymi) danej firmy.

Controlling i monitoring mają charakter funkcji doradczych, pomagają, opiniują i wskazują kierownictwu możliwe kierunki działań. O charakterze tej pomocy i zakresie jej wykorzystania decyduje jednak samo kierownictwo.

W literaturze przedmiotu znaleźć możemy „metody radzenia sobie”<sup>8</sup> z ryzykiem. Do metod tych zaliczyć możemy:

- unikanie ryzyka,
- zapobieganie ryzyku,
- ponoszenie ryzyka,
- przenoszenie ryzyka.

Unikanie, jak sama nazwa wskazuje, ma za zadanie eliminowanie zdarzeń, które mogą narazić firmę na straty. Metoda ta jest bardzo ograniczona, nie zawsze może być stosowana. Przykładowo: „aby uniknąć ryzyka, że całe kierownictwo

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 98.

firmy zginie w wypadku samolotowym, tylko niektórzy członkowie powinni lecieć jednym samolotem, a pozostali udać się do miejsca przeznaczenia innym”<sup>9</sup>.

Zapobieganie ryzyku ma natomiast szersze znaczenie – zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, łagodzi jego skutki, lecz nie eliminuje go całkowicie. Działanie takie ma na celu przewidzenie wystąpienia niepotrzebnych zagrożeń. W handlu międzynarodowym zapobieganie ryzyku wiąże się z właściwym doбором partnera.

Ponoszenie ryzyka – firma może sobie pozwolić na takie działanie, gdy po uprzednio dokonanej analizie stwierdzono, iż prawdopodobieństwo zaistnienia ryzyka jest minimalne i jego koszt może zostać wliczony w koszty przedsięwzięcia. Przykładowo prawdopodobieństwo wybuchu sprzedanej puszki z piwem jest tak znikome, iż firma (browar) nie jest zmuszona do ubezpieczania się od odpowiedzialności cywilnoprawnych. Firma tworzy fundusz rezerwowy na wypadek nieszczęśliwych wypadków, jest to pewien rodzaj samoubezpieczenia, lecz na tworzenie rezerw mogą pozwolić sobie tylko te organizacje, które posiadają zdolność do „zamrażania” środków finansowych.

Pod pojęciem przenoszenia ryzyka kryje się całkowite jego unikanie, czyli „wyłączenie się z gry”<sup>10</sup>. Przeniesienie odpowiedzialności, czyli unikanie ryzyka, pozwala firmie na bezpieczne realizowanie swoich celów. Przeniesienie ryzyka możliwe jest tylko wtedy, gdy ryzyko oraz działanie lub sytuacja, którym ono towarzyszy są rozłączne.

## MANAGEMENT OF RISK IN ENTERPRISE – CHOSEN PROBLEMS

### Summary

Author has presented chosen problems of management of risk in enterprise. It has discussed main kind of risks. It has presented manners of counteractions risk. Process of management risk. It has discussed qualitative methods and quantitative managements of risk. It has discussed methods of „advising (consulting) with risk”: escape risk, prevention risk, incurring risk; transmit (reschedule) risk.

*Translated by Jacek Żbikowski*

<sup>9</sup> S. Długosz, G. Laszuk, *Ryzyko gospodarcze*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 251.

<sup>10</sup> T. Kaczmarek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 77.