

**mgr Agnieszka Przesmycka**

Zakład Elektrotechniczny ZELTECH Stanisław Przesmycki, Siedlce

**prof. dr hab. Marian Podstawka**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia

### Risk management in Business Activity – selected issues

**Streszczenie:** Celem opracowania jest prezentacja wpływu ryzyka na działalność przedsiębiorstw i obszarów, które powinny być objęte zarządzania ryzykiem. Sprawny proces zarządzania przedsiębiorstwem łączy się nieodzownie z zarządzaniem ryzykiem. Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie są skierowane na przyszłe skutki, dlatego też zawsze są obarczone ryzykiem. Współczesne warunki gospodarcze narzucają kadrze kierowniczej uwzględnienie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem jego ekspozycji na ryzyko. Stąd rodzi się konieczność koncentracji na tym obszarze. System zarządzania przedsiębiorstwem musi być zintegrowany z systemem zarządzania ryzykiem na każdym etapie. Ta współpraca rozpoczyna się już na etapie planowania, a kończy na kontroli. Zarządzanie coraz częściej utożsamiane jest bowiem z bezpieczeństwem funkcjonowania przedsiębiorstwa, a to łączy się bardzo mocno z ograniczaniem ryzyka.

**Słowa kluczowe:** ryzyko w działalności gospodarczej, zarządzanie ryzykiem, obszary zarządzania ryzykiem, ograniczanie ryzyka, niepewność

**Abstract:** The purpose of this paper is to present the impact of risk on the business activity of enterprises and the areas which ought to be subject to risk management. The efficient management of an enterprise is necessarily connected with risk management. Decisions taken in an enterprise are meant to bring about particular consequences in the future, wherefore they always bear certain risk. In the current economic conditions, the management staff is forced to take into consideration the enterprise's exposure to risk when taking strategic decisions. The enterprise management system must be integrated with a risk management system at every stage. This coordination begins at the level of planning already and ends at the stage of control. Management is namely ever more frequently identified with the security of a business, which involves reducing risk.

**Keywords:** risk in business activity, risk management, risk management areas, risk reduction, uncertainty

## Wprowadzenie

Rozwój cywilizacji, przyczynił się w znacznej mierze do wystąpienia zjawisk, których człowiek nie potrafił przewidzieć, bądź mimo świadomości możliwości ich wystąpienia nie wiedział, kiedy mogą nastąpić<sup>1</sup>. Dużym postępowaniem było już wyodrębnienie tych zagrożeń i określenie, iż mogą one pojawić się bądź nie w określonych sytuacjach. I tak narodziło się ryzyko.

<sup>1</sup> M. Jabłonowski, *Wstęp*, [w:] M. Jabłonowski, L. Smolak, (red.), *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Wydawnictwo Typografia Pułtusk, Pułtusk 2007, s. 11.

Zainteresowanie ryzykiem przejawiają zarówno naukowcy, jak i praktycy. Dzieje się tak być może dlatego, iż ryzyko jest zjawiskiem, którego nie można uniknąć bądź też wyeliminować z życia. Jedyną formą ustrzeżenia się przed jego negatywnym wpływem jest jego ograniczanie. A to możliwe jest tylko przez uzyskiwanie jak największej ilości informacji, które w procesie decyzyjnym pozwalają przedsiębiorcom uchronić się od negatywnych skutków ewentualnych decyzji, a tym samym na ograniczaniu negatywnego wpływu ryzyka. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja ryzyka, jego znaczenia i roli w przedsiębiorstwie. Przedstawione zostaną wybrane definicje ryzyka. Podjęta zostanie także próba sklasyfikowania ryzyka w oparciu o to, czy występuje ono w makrootoczeniu, mikrootoczeniu przedsiębiorstwa, czy też dotyczy jego wnętrza. Ponadto wskazane zostaną także obszary zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie i etapy zarządzania ryzykiem.

### Ryzyko – istota i znaczenie w przedsiębiorstwie

Słowo ryzyko pochodzi od słowa łacińskiego – *riscare* – co oznacza odważyć się. Zgodnie z tą definicją możemy przyjąć, iż pod pojęciem ryzyko kryje się wybór, a nie przeznaczenie<sup>2</sup>. Natomiast zgodnie z definicją słownika języka polskiego ryzyko to możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda. Jest to przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany, niepewny, problematyczny<sup>3</sup>. W gospodarce ryzyko określane jest jako prawdopodobieństwo poniesienia straty przez jednostkę gospodarczą na skutek podjęcia określonej decyzji ekonomicznej<sup>4</sup>. W licznych definicjach podkreśla się także to, iż ryzyko stanowi nieodłączny element prowadzonej działalności gospodarczej niezależnie od sektora czy też branży<sup>5</sup>. Ponoszenie ryzyka zaś, rozumiane jako proces, definiowane jest jako „branie na siebie odpowiedzialności za szkody i straty wynikłe z wypadków losowych”<sup>6</sup>. W literaturze odnaleźć można także pogląd, iż ryzyko może być nawet starsze od ludzkości, jeśli przyjmiemy założenie, iż ryzykują nie tylko ludzie<sup>7</sup>. Ryzyko jest niewątpliwie zjawiskiem obiektywnym i powszechnym<sup>8</sup>. Przedsiębiorstwa nieustannie podejmują decyzje, które dotyczą różnych aspektów ich funkcjonowania. Decyzje te mają różny czasowy horyzont i bardzo często dotyczą dłuższego czasu<sup>9</sup>. Przyszłość natomiast nie jest znana, a jedynie jest rozpoznawalna do pewnego stopnia. Dlatego też skutki decyzji dotyczących przyszłości nie mogą być znane z pewnością. Zatem czymś zupełnie naturalnym staje się to,

<sup>2</sup> P.L. Brenstein, *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG Press, Warszawa 1997, s. XIX.

<sup>3</sup> *Słownik języka polskiego*, t. 3, PWN, Warszawa 2002, s. 146.

<sup>4</sup> B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński, *Leksykon zarządzania finansami*, ODDK Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1998, s. 259.

<sup>5</sup> P. Borkowski, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 5.

<sup>6</sup> *Słownik ...*, op. cit., 155.

<sup>7</sup> I. Staniec, K.M. Klimczak, *Panorama ryzyka*, [w:] I. Staniec (red.), J. Zawila-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 11.

<sup>8</sup> A. Korombel, *Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej metodą Project finance*, Difin, Warszawa 2007, s. 22.

<sup>9</sup> W. Rogowski, A. Michalczewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych. Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2005, s. 5.

iz decyzjom przedsiębiorstw towarzyszą zazwyczaj ryzyko bądź niepewność<sup>10</sup>. We współczesnym świecie – świecie globalnej wioski – zjawisko to nabrało jeszcze większego znaczenia i stało się jedną z najważniejszych kategorii, która poddawana jest ciągłym badaniom i analizom. Mówi się nawet, iż zarządzanie ryzykiem i jego kontrola to dzisiaj najdonioślejsze tematy, jakie porusza się w świecie biznesu<sup>11</sup>.

Często pojawia się pytanie o granicę pomiędzy niepewnością a ryzykiem. Najczęściej określa się, iż z niepewnością mamy do czynienia wówczas, gdy dane zdarzenie nie da się opisać za pomocą rachunku prawdopodobieństwa, a więc nie da się określić związanego z nim ryzyka<sup>12</sup>. Wynika ona głównie z nieprzewidywalności i zmienności otoczenia. To rozgraniczenie stanowi jednak potwierdzenie, iż w literaturze brak jest jednomyślności w określaniu granicy niepewności i ryzyka. Warto podkreślić, iż część autorów przyjmuje za kryterium wyróżniające okres podejmowanych decyzji. Przypisują oni ryzyko do tych decyzji, które dotyczą krótkiego czasu, zaś dla długiego horyzontu czasowego – niepewność. Spotkać można także takie stwierdzenia, iż niepewność i ryzyko to pojęcia tożsame i mogą być stosowane zamiennie<sup>13</sup>. Dla potrzeb niniejszego opracowania najwłaściwsze wydaje się powiązanie ryzyka z prawdopodobieństwem zaistnienia bądź nie określonych skutków, które można wyrazić rachunkiem prawdopodobieństwa. Ryzyko zatem to pewna konkretyzacja niepewności<sup>14</sup>.

Ryzyko dla przedsiębiorstwa rozumiane jest nie tylko jako możliwość wystąpienia straty, ale także osiągnięcia mniejszych, niż były zamierzone, korzyści majątkowych. Pod pojęciem tym kryje się także zagrożenie, iż cel, jakiemu przyświecało podjęcie decyzji, nie zostanie osiągnięty. Może wystąpić bowiem sytuacja, iż choć nie poniesiemy straty w związku z konkretną decyzją, to poziom korzyści będzie niższy od oczekiwanego<sup>15</sup>.

Ryzyko w skali globalnej wynikać może ze specyfiki makroekonomicznej bądź mikroekonomicznej. Zarówno w skali makro, jak i mikro zawsze wynika z jedynej stałej cechy gospodarki – jest nią zmienność<sup>16</sup>.

W literaturze brak jest, podobnie jak jednolitej definicji, tak i jednolitej klasyfikacji ryzyka. Jest to kategoria interdyscyplinarna, a każda z dyscyplin stara się stworzyć swój podział i tak dopasować go do swoich potrzeb, by konkretne zdarzenia mogły być z łatwością klasyfikowane do określonej kategorii.

---

<sup>10</sup> S. Nahotko, *Stymulatory ekonomiczne procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwie*, AJG, Zakład Pracy Chronionej, Bydgoszcz 2003, s. 37.

<sup>11</sup> R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, K.E. Liber, Warszawa 2000, Wstęp, s. XIII.

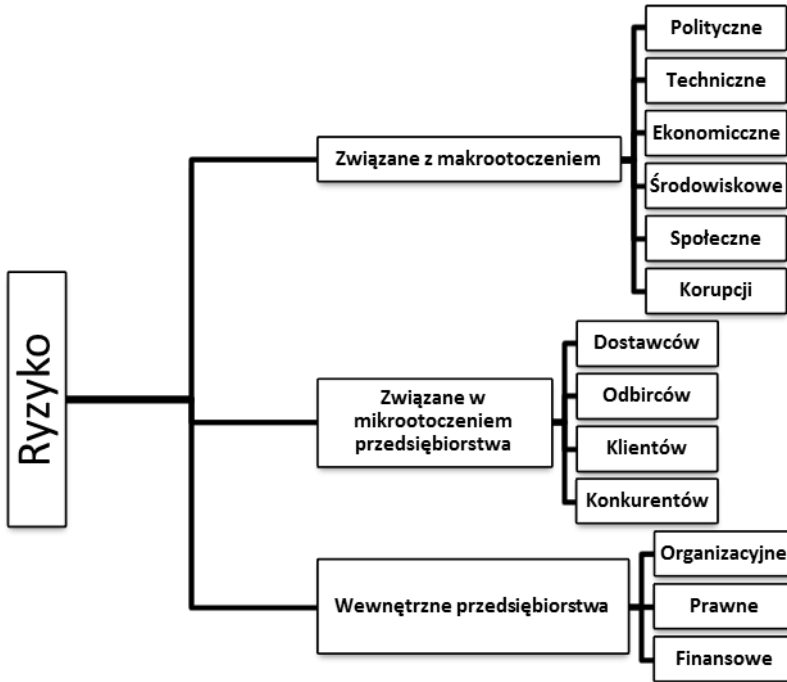
<sup>12</sup> S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 47.

<sup>13</sup> A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw – podstawowe zagadnienia*, [w:] A. Fierla (red.) *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2009, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 12.

<sup>14</sup> M. Sierpińska, T. Janach, *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*, PWN Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2006, s. 387.

<sup>15</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym*, ODDK Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 59.

<sup>16</sup> P. Borkowski, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, op. cit., s. 44.



Rysunek 1. Klasyfikacja ryzyka  
Źródło: opracowanie własne

W zakresie makrootoczenia dla prowadzonej działalności gospodarczej wyróżnić możemy ryzyko: polityczne, techniczne oraz ryzyko ekonomiczne<sup>17</sup>. Zgodnie z tą klasyfikacją ryzyko polityczne związane jest przede wszystkim ze strukturami władzy, grupami społecznymi i ich relacjami, a także stosunkami międzynarodowymi pomiędzy państwami. Na drugie ryzyko – techniczne składa się w głównej mierze stopień unowocześnienia przedsiębiorstwa, a więc technologie, systemy informatyczne, które pozwalają na tworzenie dóbr i usług na najwyższym poziomie. Trzecie zaś ryzyko - ekonomiczne to najszersza kategoria, do której zalicza się stopy procentowe, kursy walut, koniunkturę gospodarczą, płace, podatki. Podział ten wydaje się być bardzo przydatny, gdyż wyróżnia 3 podstawowe obszary, w ramach których możemy wyróżniać już bardziej szczegółowe rodzaje ryzyka. Do tych trzech najważniejszych obszarów związanych z makrootoczeniem zalicza się też bardzo często ryzyko środowiskowe i społeczne. Z tym pierwszym wiąże się oddziaływanie przedsiębiorstwa na klimat, ewentualne załamania pogody, kataklizmy, erupcje wulkanów, natomiast w wymiarze społecznym ryzyko to określa się przez pryzmat zmian, jakie zachodzą w wykształceniu, poglądach, zachowaniach ludzi. Ryzyko społeczne może tworzyć nowe wzorce dla konsumentów, a tym samym wpływać na ich oczekiwania<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne...*, op. cit., s. 47.

<sup>18</sup> A. Adamska, *Ryzyko w działalności...*, op. cit., s. 13.

Przedsiębiorstwa największą wagę przywiązują do ryzyka ekonomicznego. Już ta jedna kategoria stanowi bardzo duży zbiór potencjalnych zagrożeń, które powinny być uwzględnione w przedsiębiorstwie. W jej ramach do tych najistotniejszych dla przedsiębiorstw zalicza się ryzyko operacyjne, inwestycyjne, płynności, walutowe, stopy procentowej, kredytowe oraz finansowe<sup>19</sup>. To właśnie ryzyko w wymiarze ekonomicznym stanowi podstawowy problem w działalności współczesnych przedsiębiorstw. Okres gwałtownych przemian cywilizacyjnych, które są coraz bardziej widoczne w gospodarce, szczególnie w ostatnim okresie, potęguje to zjawisko i powoduje, iż działalność zarówno w skali światowej, jak i lokalnej obciążona jest coraz większym ryzykiem<sup>20</sup>. Ponadto istnieje jeszcze ryzyko korupcji, które rozumiane jest jako zdolność organizacji do wpływania na stosunki gospodarcze na linii publiczno-prywatnej. Ryzyko to szczególnie badane jest w czasie audytów i odnosi się w głównej mierze do kadry zarządzającej.

Uzupełnieniem tej klasyfikacji jest wyróżnienie czynników związanych z ryzykiem w ramach bliższego otoczenia przedsiębiorstwa. Łączą się one ściśle z dostawcami, odbiorcami, klientami i konkurentami. Przedsiębiorstwo musi na bieżąco śledzić te grupy podmiotów, by nie dopuścić do zbytowego umocnienia konkurentów, zbyt silnego uzależnienia się od dostawców, bądź w przypadku odbiorców, nie dopuścić do powstania zbyt dużych należności, których podstawą mogą być problemy finansowe partnera. Klienci muszą być analizowani pod kątem preferencji, kierunku ich zmian bądź nawet ewentualnych bojkotów zakupowych.

Jako wewnętrzne czynniki ryzyka w samym już przedsiębiorstwie wyróżnić możemy trzy podstawowe grupy: organizacyjne, prawne i finansowe. Pierwsze z nich wiążą się bezpośrednio z wdrożonymi procesami w przedsiębiorstwie, rozwiązaniami technologicznymi, jakie są stosowane i są wynikiem sposobu, w jaki prowadzona jest działalność gospodarcza. Prawne aspekty dotyczą konsekwencji działań, które mogą być niezgodne z przepisami obowiązującymi w danym momencie. Ostatnią grupę tworzą czynniki finansowe. Są one powiązane ze strukturą finansowania przedsiębiorstwa. Pod uwagę bierze się tutaj dźwignię finansową, płynność przedsiębiorstwa, jak również jego rentowność.

Najprostszy i najczęściej stosowanym podziałem ryzyka finansowego jest ten dokonywany w oparciu o podanie przyczyny wahań, jakie obserwuje się w obszarze wyniku finansowego firmy<sup>21</sup>. I tak czynnikami takimi mogą być: cena rynkowa, kursy waluty, kursy akcji, stopa procentowa, ceny surowców itd. Zgodnie z tą klasyfikacją wszystkie te czynniki muszą spełniać w przedsiębiorstwie jeden warunek – muszą powodować zmianę jego wyniku finansowego, a tym samym wpływać na stopień osiągnięcia głównego celu w przedsiębiorstwie.

Ponadto w ramach ryzyka finansowego w literaturze wykształciły się pewne podkategorie, które mają za zadanie ułatwiać przedsiębiorstwom zarządzanie tym obszarem. I ryzyko finansowe dzieli się na ryzyko kontrahenta, finansowania,

<sup>19</sup> S. Nahotko, *Ryzyko...*, op. cit., s. 49.

<sup>20</sup> E. Mączyńska (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 43.

<sup>21</sup> I. Staniec, K.M. Klimczak, *Panorama ryzyka...*, op. cit., s. 22.

walutowe i stopy procentowej<sup>22</sup>. Ryzyko kontrahenta nazywane także ryzykiem kredytowym wiąże się z partnerami biznesowymi przedsiębiorstwa i z tym, że mogą nie dotrzymać oni swoich zobowiązań. Kategoria ta należy do najpowszechniej rozpoznawanych zagrożeń w przedsiębiorstwach. Z badania przeprowadzonego przez firmę MARSH w 2006 r. wynikało jednoznacznie, iż zagrożenie to za istotne uznaje aż 68% respondentów, co daje dowód, iż identyfikacja możliwości występowania problemów w tym obszarze dokonywana jest przez większą liczbę respondentów<sup>23</sup>. Ryzyko kredytowe wiąże się najczęściej z faktem, iż kontrahent nie jest w stanie regulować swoich zobowiązań w czasie często z powodu bankructwa bądź problemów z płynnością finansową<sup>24</sup>.

Ryzyko finansowania powiązane jest bezpośrednio ze źródłami pozyskiwania kapitału na prowadzenie działalności gospodarczej. W obszarze tym kluczowym elementem jest utrzymanie płynności finansowej w przedsiębiorstwie. Jej utrata wiąże się z utratą możliwości poradzenia sobie w przedsiębiorstwie ze stratą<sup>25</sup>. Kolejnymi kategoriami ryzyka finansowego są ryzyko stopy procentowej i ryzyko kursu walutowego. Ryzyko walutowe powstaje w przedsiębiorstwie, które pozostawia otwarte pozycje walutowe bez zabezpieczenia<sup>26</sup>. Ryzyko walutowe można zdefiniować także jako zmiany w dochodach, które spowodowane są nieoczekiwanymi zmianami w kursach obcych walut<sup>27</sup>. Ryzyko stopy procentowej analogicznie zaś definiowane jest jako ryzyko zmian w dochodach na skutek zmian stóp procentowych<sup>28</sup>.

W literaturze odnaleźć można także pogląd, iż ryzyko należy uwzględniać, nie należy go jednak grupować, tylko prezentować w podziale na jak najdrobniejsze kategorie. Podstawę takiego podejścia stanowi założenie, iż ryzyko powinno być analizowane na jak najniższym poziomie. W praktycznym zastosowaniu tej teorii słuszne wydaje się pewne wypośrodkowanie, by ustrzec przedsiębiorstwo przed zbytnim rozdrobnieniem, które może utrudniać, a nawet uniemożliwiać pomiar i wypracowywanie procedur zarządzania tym obszarem<sup>29</sup>.

Dla podmiotów gospodarczych, które prowadzą działalność inną niż finansową, stworzony został kolejny system klasyfikacji ryzyka. Ważne jest tutaj, by zachować jak najdalej idącą elastyczność. To ona zapewni uwzględnienie wszystkich bądź jak największej liczby ryzyk. Nie należy bowiem zapominać o tym, iż każda klasyfikacja niezależnie od swojej złożoności, ma jedno zadanie – ma być narzędziem usprawniającym, a nie utrudniającym proces identyfikacji zagrożeń, jakie mogą pojawić się w przedsiębiorstwie. Koncepcja dla podmiotów niefinansowych ma charakter ramowy, co w znacznym stopniu ułatwia jej wykorzystanie. Wyodrębnia ona 15 kategorii ryzyka, a niektórym z nich przypisuje typy. I tak do najważniejszych kategorii zaliczyć możemy ryzyka: polityczne, zda-

<sup>22</sup> J. Holliwel, *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Liber, Warszawa 2001, Liber, s. 11.

<sup>23</sup> I. Staniec, M. Klimczak, *Panorama ryzyka...*, op. cit., s. 20-24.

<sup>24</sup> T. T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie...*, op. cit., s. 62.

<sup>25</sup> J. Holliwel, *Ryzyko...*, op. cit., s. 119.

<sup>26</sup> T. T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie...*, op. cit., s. 59.

<sup>27</sup> M. Kalinowski, *Zarządzanie ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 34.

<sup>28</sup> M. Kalinowski, *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 25-26.

<sup>29</sup> P. Borkowski, *Ryzyko...*, op. cit., s. 74-75.

zeń niezależnych (w tym zdarzeń losowych, działań siły wyższej), finansowe, rynkowe, księgowo-środowiska, koniunkturalne, produktu, płynności, operacyjne, prawne, czynnika ludzkiego, osobiste i utraty reputacji.

Przedstawione klasyfikacje jednoznacznie prezentują ryzyko jako coś, co niesie zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Warto jednak pamiętać, iż z pojęciem tym mogą wiązać się korzyści dla przedsiębiorstw. Choć ryzyko spekulacyjne w ostatnim czasie nabrało pejoratywnego znaczenia, to wciąż pozostaje kategorią, która może przynosić przedsiębiorstwu zyski. Jest to nagroda dla zarządzających właśnie za to, iż są oni skłonni ponieść określone ryzyko. To motywacja przedsiębiorstw do ponoszenia ryzyka jest najważniejszym elementem do ważnego etapu w przedsiębiorstwie – do zarządzania ryzykiem<sup>30</sup>.

### Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Sprawny proces zarządzania przedsiębiorstwem łączy się nieodzownie z zarządzaniem ryzykiem tego przedsiębiorstwa. Zarządzanie w świecie wolnym od ryzyka składałoby się wyłącznie z zarządzania operacyjnego i zarządzania strategicznego. W obecnej sytuacji dochodzi jednak jeszcze jedna jakże istotna kategoria – zarządzanie ryzykiem. Na obszar ten składają się wszystkie działania, które w jakikolwiek sposób mają ułatwić organizacji działanie na rynku<sup>31</sup>. Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie zawsze są obarczone ryzykiem, gdyż są one ukierunkowane na przyszłe skutki. Narastające zagrożenie różnego rodzaju ryzykami powoduje, iż konieczne jest uwzględnienie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem jego ekspozycji na ryzyko. W niektórych opracowaniach można spotkać nawet ujęcie zarządzania ryzykiem jako podsystem zarządzania firmą, co podkreśla rolę i znaczenie tego procesu<sup>32</sup>. Podkreśla się także fakt, iż system zarządzania przedsiębiorstwem musi być zintegrowany z systemem zarządzania ryzykiem na każdym etapie. Ta współpraca musi rozpoczynać się już na etapie planowania, a kończyć na kontroli. Zarządzanie coraz częściej utożsamiane jest bowiem z bezpieczeństwem funkcjonowania przedsiębiorstwa, a to łączy się bardzo mocno z ograniczaniem ryzyka<sup>33</sup>. Poza bezpośrednim interesem przedsiębiorstwa system prawny wypracował regulacje – szczególnie dla podmiotów prowadzących działalność w formie spółek akcyjnych, które nakładają obowiązek monitorowania sytuacji przedsiębiorstwa, w sposób umożliwiający zapewnienie maksymalnego bezpieczeństwa podmiotom powiązanych z danym przedsiębiorstwem<sup>34</sup>. Proces zarządzania ekspozycją przebiegać może w różnych przedsiębiorstwach w różny sposób. Wszystkie podmioty powinny jednak w swej analizie uwzględnić cztery podstawowe etapy zarządzania ekspozycją na ryzyko: identyfikację ryzyka, jego ocenę, podjęcie działań wobec ryzyka, a na końcu kontrolę<sup>35</sup>.

<sup>30</sup> K. Janusz, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu strategicznym*, [w:] K. Janusz, W. Janisz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 134-135.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 136.

<sup>32</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008, s. 117.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 119.

<sup>34</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*, ODDK Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 109.

<sup>35</sup> A. Adamska..., op. cit., s.14.

Proces identyfikowania nośników ryzyka w przedsiębiorstwie to pierwszy etap. Polega on na opracowaniu katalogu zmiennych, które mają wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, poddanych działaniu czynników ryzyka rynkowego<sup>36</sup>. Dane potrzebne w procesie identyfikowania ryzyka znajdują się w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa m.in. w dziale produkcji, logistyki, badań i rozwoju. Pozyskanie informacji z poszczególnych jednostek może okazać się zadaniem dość trudnym, gdyż wewnątrz tych jednostek brak jest osób, które byłyby w stanie precyzyjnie określić ryzyka. Dlatego też przy zbieraniu informacji wykorzystuje się wizję lokalną, analizę dokumentów, struktur organizacyjnych, listy kontrolne i badanie otoczenia przedsiębiorstwa. Tylko tak zebrane dane pozwolą na w miarę dokładne przeprowadzenie procesu identyfikacji ryzyka<sup>37</sup>. Niektórzy autorzy postulują wykorzystanie analizy założeń do projektu oraz technik diagramowych. Narzędzia te przydatne są przy realizacji projektów, w których bezpośrednia analiza nieprzetworzonych danych nie jest w stanie dostarczyć kompletnych informacji<sup>38</sup>.

Ta identyfikacja ośrodków ryzyka powinna być – podobnie jak całość działań podejmowanych w ramach zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – podporządkowana jednemu celowi, jakim jest zapewnienie przedsiębiorstwu skutecznego zabezpieczenia jego egzystencji<sup>39</sup>.

Kolejnym etapem zarządzania ekspozycją na ryzyko jest ocena ryzyka. Ocena taka może być dokonana przez konkretne i szczegółowe wyliczenia bądź w formie tabelarycznego ujęcia ryzyka w ściśle określonym przedziale czasu<sup>40</sup>. Pomiar ryzyka polega na wykorzystaniu ilościowej analizy ryzyka. Jest ono liczbowo oceniane, a następnie przypisywana jest mu wartość liczbową. Tak przeprowadzony pomiar ryzyka pozwala na ustalenie szans powodzenia bądź nie konkretnego rozwiązania<sup>41</sup>. Na tym etapie wykorzystuje się historyczne dane przedsiębiorstwa, które stanowią źródło informacji dla metod statystycznych. Źródłem informacji pomocnym na tym etapie w ocenie ryzyka mogą być także różnego rodzaju raporty, analizy, zewnętrzne opracowania, które choć dostarczają bardziej ogólnych danych, to muszą być uwzględniane przez przedsiębiorstwa<sup>42</sup>. W idealnych warunkach zasób tych danych jest bardzo duży i dotyczy one badanego problemu. Wówczas menedżerowie mają możliwość korzystania z licznych narzędzi, a wśród nich ankiety eksperckie, analizy drzew decyzyjnych, techniki PERT oraz symulacje. Na tej podstawie można już dokonać konkretnego pomiaru ryzyka, który przedstawiany jest w formie wartości ryzyka bądź też np. horyzontu czasowego. Wynikiem pomiaru ryzyka może być też lista monitoringowa, która to systematyzuje ryzyko według jego istotności tworząc jasny obraz dla osób podejmujących decyzję, a w dalszej kolejności ułatwia nadzorowanie

---

<sup>36</sup>T. Nowaczyk, *Wybór strategii zarządzania ryzykiem rynkowym w przedsiębiorstwie*, [w:] P. Szczepankowski (red.) *Problemy zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach*, Vizja Press & It sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 285.

<sup>37</sup>T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008, s. 262.

<sup>38</sup>C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka.*, WIG-Press, Warszawa 2002, s. 32.

<sup>39</sup>T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem...*, op. cit., s. 112.

<sup>40</sup>T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie...*, op. cit., s. 262.

<sup>41</sup>C.L. Pritchard, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 36.

<sup>42</sup>T. Nowaczyk, *Wybór...*, op. cit., s. 286.



procesu. Na podstawie pomiaru ryzyka można także stworzyć krzywą skumulowanego rozkładu prawdopodobieństwa, która w graficzny sposób prezentuje ryzyko harmonogramowe, kosztowe i wydajnościowe dla badanego projektu<sup>43</sup>.

Niewątpliwą zaletą pomiaru ryzyka jest fakt, iż pozwala on zrozumieć, co jest podstawą ryzyka, jakie są jego źródła i stopień, a jednocześnie przekłada się na efektywność przekazu dla osób, które podejmują decyzje i muszą uwzględnić ryzyka w procesie<sup>44</sup>.

Trzeci etap jest naturalną konsekwencją drugiego i polega na podjęciu decyzji przez osoby do tego upoważnione. Jest to najważniejszy etap procesu zarządzania ekspozycją na ryzyko. Na tym poziomie dochodzi bowiem do ustalenia, jakiego rodzaju działania mają być podejmowane w przypadku wystąpienia określonego rodzaju i poziomu ryzyka. I tutaj decyzje w znacznym stopniu uzależnione są od subiektywnych cech decydenta. Mocny wpływ mają także uwarunkowania kulturowe. Najważniejszym jednak elementem jest tutaj indywidualna predyspozycja menadżera. Każdy ma swoją własną skłonność do ryzyka, która definiowana jest jako stopień, w jakim dana osoba skłonna jest do podejmowania ryzyka i ryzykownych decyzji<sup>45</sup>. W procesie tym dość istotna jest także wiedza i intuicja decydenta. Przyczyniają się one do wykrywania szans i zagrożeń w otoczeniu. Nie da się jednak rozstrzygnąć tendencji przy podejmowaniu decyzji w oparciu o te dwie cechy. W niektórych przypadkach mogą one pomagać ograniczać zbędne ryzyko, ale nie dzieje się tak zawsze<sup>46</sup>. Wśród menedżerów można odnaleźć ryzykantów, hazardystów i asekurantów. Pierwsi w miarę zdobywania doświadczenia coraz lepiej szacują ryzyko, a tym samym decydują się na odważniejsze kroki. Drugą grupę tworzą osoby, które bardziej liczą na szczęście niż na własną wiedzę, sprawność czy też wysiłek. Decyzje i całą działalność gospodarczą traktują te osoby jak ruletkę. Zupełnie przeciwstawną postawę prezentują asekuranci. Wykazują oni postawę antyryzyko. Koncentrują się oni na takich przedsięwzięciach, które dają im psychiczny komfort, iż nic niepożądanego nie zakłóci ich spokoju. Często broniąc się nawet przed niewielkim poziomem ryzyka odnoszą oni poważne straty<sup>47</sup>.

Ważne jest, by na etapie tym rozważaniu poddawane były alternatywne rozwiązania w stosunku do tego ocenianego. Rozwiązania, które wiążą się z nadmiernym poziomem ryzyka, powinny być na tym etapie odrzucone, tak by nie zaburzyć funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Na etapie tym powinno się także podjąć próbę odnalezienia adekwatnych środków, które ułatwią proces zarządzania ryzykiem. Działania w tym obszarze mogą dotyczyć m.in. urealniania planów bądź uelastyczniania ich<sup>48</sup>.

Ostatnim etapem zarządzania ekspozycją na ryzyko w przedsiębiorstwie jest kontrola. Przeprowadzona we właściwy sposób pozwala wychwycić błędy

<sup>43</sup> C.L. Pritchard, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 38.

<sup>44</sup> Ibidem, s. 39.

<sup>45</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 490.

<sup>46</sup> B.R. Kuc, *Ryzyko menedżerskie – determinanty osobowościowe i sytuacyjne (ryzykanci, hazardziści i asekuranci)*, [w:] B.R. Kuc, *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>47</sup> B.R. Kuc, *Ryzyko menedżerskie...*, op. cit., s. 24-26.

<sup>48</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem...*, op. cit., s. 117.

popelnione przy podejmowaniu decyzji, jak również stanowi sygnał dla ewentualnej korekty. Stałe kontrolowanie pozwala także na modyfikowanie błędów popelnianych już na poziomie planowania. Może ono dotyczyć wybranych zagadnień bądź brać pod analizę cały proces kompleksowo. Proces kontroli w zależności od potrzeb może być realizowany w trakcie procesu decyzyjnego i wówczas na bieżąco widoczne są pewne błędy bądź może zostać przeprowadzony ex post i wówczas jego wyniki wykorzystywane są jako dane historyczne przy kolejnych procesach decyzyjnych (audyty wewnętrzne – w ostatnich latach badają ryzyko). Ponadto kontroli powinni być poddawani pracownicy pracujący w danym obszarze, by móc jak najpełniej wyeliminować błędy wynikające z ich niewiedzy bądź też mylnego przeświadczenia<sup>49</sup>.

Najważniejszym jednak efektem kontroli jest to, iż na jej podstawie przedsiębiorstwo jest w stanie ustalić, jakiego rodzaju ryzyka i w jakim wymiarze oddziaływały na realizowane cele. Na jej podstawie możliwe jest też ustalenie częstotliwości występowania określonego typu zdarzeń oraz ich skutków. To bardzo cenne informacje dla osób przygotowujących kolejne plany dla przedsiębiorstwa<sup>50</sup>.

Zarządzanie ryzykiem to nieodłączny element efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. To od doboru metod i narzędzi szacowania i ograniczania ryzyka zależy sukces przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem daje przedsiębiorstwu wachlarz szans, które mogą wyróżniać je na rynku. Do tych najważniejszych plusów zarządzania ryzykiem zaliczyć możemy ochronę wartości firmy, redukcję możliwości ponoszenia strat bądź utraty zysków oraz reasekurację inwestorów, a to już wystarczające powody, by proces ten potraktować w przedsiębiorstwie jako istotny na każdym etapie zarządzania<sup>51</sup>.

Zintegrowany system zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie wdrożony i wykorzystywany we właściwy sposób może dostarczać istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego otoczenia sygnałów na temat niepokojących zmian, jakie zachodzą wewnątrz jednostki. Jego nieodłącznym elementem są systemy wczesnego ostrzegania przed zagrożeniem upadłością przedsiębiorstwa. Systemy te stanowią jedno z narzędzi, które ujawniają pogarszającą się sytuację w przedsiębiorstwie<sup>52</sup>. Tworzą one narzędzie, które w oparciu o obserwowane wskaźniki i wychwytywane słabe sygnały mają za zadanie dostarczyć informacji o ważnych zmianach, jakie zachodzą w otoczeniu bądź też w samym przedsiębiorstwie na tyle wcześnie, by przedsiębiorstwo mogło jeszcze w porę zareagować na pojawiający się problem<sup>53</sup>.

## Obszary zarządzania ryzykiem w finansach

Wszyscy jednoznacznie dziś wskazują, iż ostatni kryzys, z jakim musiał poradzić sobie świat, udowodnił, iż w zakresie zarządzania niezbędnym jest wzmocnienie instrumentów zarządzania ryzykiem we wszystkich podmiotach

<sup>49</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko...*, op. cit., s. 128.

<sup>50</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem...*, op. cit., s. 121.

<sup>51</sup> K. Janusz, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu strategicznym*, w: K. Janusz, W. Janisz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 148.

<sup>52</sup> K. Janasz, *Ryzyko i niepewność...*, op. cit., s. 145.

<sup>53</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko...*, op. cit., s. 130.

działających na rynku, jak również analiz ekonomicznych. To nie krótkoterminowe zyski powinny być celem działalności zarządów<sup>54</sup>.

Systemowe zarządzanie ryzykiem w międzynarodowych korporacjach staje się dziś standardem<sup>55</sup>. W Polsce osoby odpowiedzialne za zarządzanie tym obszarem nie są jeszcze przekonane o jego istocie. Do wybuchu kryzysu finansowego dominującą rolę odgrywała pasywna postawa, u podstaw której znajduje się przeświadczenie, iż obszar ryzyka nie jest obszarem, którym można zarządzać. Można jednak zaobserwować pozytywny trend zmian w tym kierunku. Przedsiębiorstwa z roku na rok są coraz bardziej świadome narastającego ryzyka i jego roli w procesie zarządzania przedsiębiorstwami. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę Marsha, jeszcze w 2007 roku wzrostowi świadomości dotyczącego zagrożenia ryzykiem nie towarzyszył wzrost działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach<sup>56</sup>.

Wydaje się jednak, iż ostatni kryzys finansowy dokonał swoistego przełomu i przyczynił się w znacznym stopniu do uwzględnienia ryzyka w przedsiębiorstwach na całym świecie, w tym także i w Polsce. Zarządy deklarują bowiem, iż w najbliższym czasie ich zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem zwiększy się w znaczny sposób. Badania przeprowadzone przez Pricewaterhouse Coopers na początku 2010 roku wskazują, iż 70% menedżerów najwyższego stopnia na świecie i 72% w Europie Środkowowschodniej zamierza mocniej zaangażować się w obszar zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Tylko całościowe podejście do tego problemu zapewni przedsiębiorstwom zdrowy rozwój<sup>57</sup>.

Polscy przedsiębiorcy w praktyce liczyli i w dużej mierze wciąż liczą na łut szczęścia, bo choć właściwie identyfikują wiele zagrożeń, to uważają, iż w razie zaistnienia wypadku będą wiedzieli, co należy zrobić. Zarządzanie ryzykiem, to dla większości naszych przedsiębiorstw jest jeszcze przyszłość<sup>58</sup>. A o procesie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie można mówić dopiero wówczas, gdy postawa prezentowana przez przedsiębiorców jest aktywna. Podejście to sprowadza się zazwyczaj do ujmowania ryzyka jako niezależnych zjawisk, które mają bezpośrednie przełożenie na wybrany obszar działalności. To jest swoiste zawężenie problemu i może niekiedy prowadzić do niewłaściwych wniosków.

Najbardziej pożądaną postawą jest ta prezentująca największe zaangażowanie – proaktywna. W przedsiębiorstwach, które podchodzą w ten sposób do ryzyka, wdrożone są odpowiednie procesy, które pozwalają na precyzyjne określanie ryzyka związanego z konkretną decyzją inwestycyjną, a tym samym stanowią istotne narzędzie usprawniające proces decyzyjny<sup>59</sup>.

Nowoczesne finanse także muszą uwzględniać występowanie ryzyka w swoim obszarze. Zarządzanie ryzykiem w tym obszarze będzie wiązało się

<sup>54</sup> W.M. Orłowski, *Czego uczy nas kryzys?*, Harvard Business Review Polska, Warszawa, grudzień 2009 - styczeń 2010, s. 41.

<sup>55</sup> M. Szczerbak, *Ryzyko strategiczne...*, op. cit., s. 48.

<sup>56</sup> M. Kwiecińska, *Większa świadomość ryzyka, słabe przeciwdziałanie*, Harvard Business Review Polska, 6/2007, s. 24.

<sup>57</sup> O. Grygier-Siddons, *Ostrożny rozwój. Wyzwania CEO*, Harvard Business Review Polska, marzec 2010, s. 20-22.

<sup>58</sup> M. Kwiecińska, *Większa...*, op. cit., s. 24.

<sup>59</sup> A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa...*, op. cit. s. 15-16.

z takimi decyzjami, które to będą ograniczały prawdopodobieństwo strat przedsiębiorstwa w związku z realizowanymi inwestycjami. By osiągnąć ten cel, konieczne jest takie korzystanie z narzędzi, jakie oddaje do dyspozycji rynek kapitałowy<sup>60</sup>.

Jednym z takich wyzwań obecnych czasów, jakie stoi przed menedżerami odpowiedzialnymi za finanse przedsiębiorstw, jest właśnie pozyskiwanie kapitału w postaci zewnętrznego finansowania. Ostatni kryzys w znacznym stopniu utrudnił bądź w znacznej mierze ograniczył dostęp przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł finansowania. Gwałtowny spadek podaży kredytów nie tylko spowodował wzrost ich ceny, ale także zaostrzył procedury przyznawania tej formy finansowania przedsiębiorstw<sup>61</sup>. Przedsiębiorstwa w dobie prosperity rozwijały się bardzo szybko, co oczywiście wiązało się z dużym zapotrzebowaniem na kapitał. Finansowanie środkami własnymi, które jeszcze nie tak dawno temu było podstawą funkcjonowania wielu przedsiębiorstw, stało się w dobie rozwoju gospodarczego niewystarczającym źródłem. A dodatkowo w przeddzień kryzysu cena kredytu bankowego kształtowała się na bardzo korzystnym dla kredytobiorców poziomie<sup>62</sup>. Menedżerowie i przedsiębiorcy zapominając o kluczowej zasadzie – zwracaj uwagę na decyzje inwestycyjne szczególnie wtedy, gdy koszt kredytu jest w początkowej fazie tani – zaciągali kolejne zobowiązania. Często naiwnie liczyli, iż prosperity rynku będzie trwać wiecznie, a ich firma będzie mogła dalej prężnie się rozwijać. A kluczowe powinny być dla nich zagadnienia z teorii stóp procentowych, których występowanie na rynku jest czymś oczywistym. Pierwsza zasada dotyczy relacji stóp procentowych długoterminowych i krótkoterminowych. Zazwyczaj pozyskanie kapitału na dłuższy okres jest droższe. Ta wyższa cena to premia, jaką płaci przedsiębiorstwo za pewność finansowania jego działalności w dłuższym okresie. Stopa krótkoterminowa jest bardziej podatna na zmiany, gdyż szybciej reaguje na decyzje w ramach polityki pieniężnej<sup>63</sup>.

Dziś dzięki i tak dużemu poziomowi konserwatyizmu w polskiej gospodarce skutki kryzysu nie są już tak dotkliwe. Przedsiębiorstwa nasze finansowały się w dużej mierze z zysków, jakie wypracowywały, i to pozwoli wielu firmom złagodzić te negatywne konsekwencje kryzysu. Jednak czas taniego kapitału minął już bezpowrotnie i im szybciej przedsiębiorstwa uświadomią to sobie, tym szybciej będą mogły myśleć o dalszym rozwoju<sup>64</sup>.

Kolejnym czynnikiem, który musi zostać uwzględniony w ramach dostępu do finansowania działalności przedsiębiorstwa i ryzyka w tym obszarze, jest efektywność przedsiębiorstw powiązanych w jakikolwiek sposób. W wyniku zdarzeń na rynkach międzynarodowych efektywność wielu przedsiębiorstw spadła. Ten czynnik – tak kluczowy na etapie pozyskiwania obcych źródeł finansowania jeszcze bardziej utrudnił, a bardzo często zamknął dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania. A w latach 2004-2007 znaczenie kredytu bankowego dla całej

<sup>60</sup> C. Suszyński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 366.

<sup>61</sup> W. Nawrot, *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 110.

<sup>62</sup> H. Sokół, *Ryzyko przedsiębiorstw związane z finansowaniem przez banki*, [w:] A.Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 121.

<sup>63</sup> P. Niedziółka, *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w banku*, Difin, Warszawa 2002, s. 12.

<sup>64</sup> K. Orłowski, *Królowa gotówka*, „Nowy Przemysł”, 11/2008, Katowice, s. 52-53.

gospodarki wzrosło z 26% do 37%<sup>65</sup>. Skoro dla gospodarki znaczenie to nabrało tak na wartości, to nietrudno się domyślić, iż dla pojedynczych przedsiębiorstw wartość ta mogła być dużo wyższa, a jej znaczenie tym samym jeszcze istotniejsze.

Z drugiej zaś strony przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu muszą baczej obserwować swoich partnerów biznesowych, którym udzielali kredytów kupieckich. Te firmy bowiem mogły stać się ogniwem, które jeszcze bardziej zablokuje ich obecne źródła finansowania. W sytuacji, gdy tacy partnerzy biznesowi nie byłoby w stanie uiścić wymagalnej już należności, taki zator finansowy w znacznym stopniu mógłby pogorszyć efektywność finansową przedsiębiorstwa. I tak w tym obszarze w zakresie procedur dotyczących monitorowania ryzyka kredytowego partnerów biznesowych można wskazać kluczowe z punktu widzenia przedsiębiorstwa elementy i są nimi<sup>66</sup>: ocena wiarygodności kredytowej partnera biznesowego na podstawie ratingów, monitorowanie dostępnych informacji, które mogą odbijać się na sytuacji partnera, a w tym informacji dotyczących specyfiki jego branż, jak i samego przedsiębiorstwa. Ratingi to kategoria, która w ostatnich latach nabiera na znaczeniu. Szczególnie w przypadku przedsiębiorstw eksportowych konieczna jest analiza ratingów przygotowywanych dla krajów, tak by móc precyzyjnie porównać rynki, a w dalszej kolejności zidentyfikować zagrożenia<sup>67</sup>.

Dodatkowo, by ograniczyć ryzyko w tym obszarze, warto, by przedsiębiorstwa ustaliły strukturę udzielania kredytów kupieckich, dzięki której zostanie zabezpieczony interes obu stron<sup>68</sup>. Samo przedsiębiorstwo może też w ramach swoich własnych regulacji ustalić liczbę i wartość graniczną udzielonych kredytów kupieckich. Dobrym rozwiązaniem w tym obszarze są też limity, które są udzielane przez firmę na podstawie wniosku kredytowego złożonego przez partnera biznesowego. Taki formalizm pozwala zachować podstawę do ustalenia kwoty przyznanego kredytu kupieckiego<sup>69</sup>. Trudności płatnicze wierzycieli, choć wyrażone mogą być w wielu różnych formach, to z zasady obciążają wierzycieli i to oni muszą się zabezpieczyć przed tego typu trudnościami<sup>70</sup>. Dzięki temu wzmocniona zostanie kontrola tego obszaru i nastąpi spadek ryzyka udzielenia kredytu kupieckiego niewiarygodnemu partnerowi<sup>71</sup>.

Finanse firmy muszą być analizowane przez pryzmat tego, jakie instrumenty są wykorzystywane w danego rodzaju transakcjach, a nie jak to miało miejsce dotychczas w związku z ich horyzontem czasowym. Coraz częściej korzysta się bowiem z instrumentów pochodnych (nawet dziś po kryzysie finansowym nikt z nich nie zrezygnował – może jedynie ograniczył i racjonalniej z nich korzysta)<sup>72</sup>.

<sup>65</sup> W. Nawrot, *Globalny...*, op. cit., s. 110.

<sup>66</sup> P. Borkowski, *Ryzyko w działalności...*, op. cit., s. 166.

<sup>67</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 120

<sup>68</sup> Ibidem, s. 167.

<sup>69</sup> R. Kendall, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 97.

<sup>70</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym...*, op. cit., s. 115.

<sup>71</sup> Ibidem, s. 167.

<sup>72</sup> P. Borkowski, *Ryzyko w działalności...*, op. cit., s. 173.

Decyzje dotyczące pozyskiwania kapitału dla działalności przedsiębiorstwa powinny uwzględniać też akcjonariuszy. Mogą oni bowiem być dostawcą kapitału w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwo decyduje się na rozwój i jest w stanie wyemitować akcje. Koszt kapitału obcego to koszt długu, zaś koszt kapitału od akcjonariuszy – to koszt kapitału akcyjnego – oczekiwana przez inwestorów stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału. Źródło to wykorzystywane w odpowiedni sposób może przyczynić się w znacznym stopniu do poprawy sytuacji przedsiębiorstwa. Na pozyskanie tego typu kapitału w dobie kryzysu największe szanse mają te przedsiębiorstwa, które mimo kryzysu osiągają znakomite wyniki finansowe<sup>73</sup>.

Niezależnie od tego, jakiego źródła finansowania poszukują przedsiębiorstwa, muszą one pamiętać, iż wobec awersji do ryzyka, która wzrosła nie tylko na rynku bankowym, ale także na wszystkich oferujących kapitał rynkach, nastąpił wzrost cen tegoż kapitału.

Z drugiej strony – gdy przedsiębiorstwo dysponuje nadwyżkami finansowymi, które chce zainwestować – konieczna jest dokładna analiza i dobór najbardziej optymalnego portfela. Jednym z narzędzi będzie właśnie dywersyfikacja lokat przez wybór różnych instrumentów, które będą negatywnie skorelowane. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa częściowo inwestują w obligacje, które cechuje małe ryzyko, a częściowo zaś w akcje, w celu podniesienia stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Dodatkowo analizie powinien być także poddany sam pakiet akcji. W jego zakres mogą wchodzić akcje spółek o różnym profilu, a tym samym o różnym stopniu ryzyka. W obliczu załamania notowań na giełdach światowych trzeba te decyzje dobrze przeanalizować. Pamiętać jednak należy, iż nie da się uzyskać 100% pewnego portfela, tylko taki o większym bądź mniejszym ryzyku<sup>74</sup>.

Nawet decyzje dotyczące inwestowania w obligacje powinny być przemyślane, w szczególności gdy przedsiębiorstwo chce lokować swoje środki na obcych rynkach. Warto także wtedy sięgnąć po ratingi wyspecjalizowanych w tym agencji, które najczęściej przedstawiają analizy w porównaniu do ryzyka kredytowego, co stanowi dobry miernik dla osób chcących w ten sposób ulokować środki<sup>75</sup>.

Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem w całym przedsiębiorstwie spoczywa na jego zarządzie<sup>76</sup>. J. Brilman już 10 lat temu wskazywał, że trendem na najbliższe lata może być sztuka poradzenia sobie z boomem wynikającym z ryzyka spekulacyjnego w przedsiębiorstwach oraz możliwość wystąpienia krachu giełdowego. Pisał wtedy: „Drzewa nie rosną do nieba”<sup>77</sup>. Dziś, gdy już wiemy że miał rację, przedsiębiorstwa muszą lepiej zarządzać ryzykiem, by nie tylko wyjść z obecnego kryzysu, ale także uchronić się przed kolejnym. Słuszne wydaje

<sup>73</sup> W. Nawrot, *Globalny kryzys...*, op. cit., s. 110.

<sup>74</sup> C. Suszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 367.

<sup>75</sup> J. Holliwel, *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Warszawa 2001, s. 139.

<sup>76</sup> Borkowski, *Ryzyko...*, op. cit., s. 176.

<sup>77</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 24.

się być stwierdzenie Kaczmarska, iż „spekulacja zawsze prowadzi do kryzysu”<sup>78</sup>, gdyż w miarę postępu tego zjawiska rośnie skala nadużyć w tym obszarze.

## Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie – to dziś jedno z większych wyzwań, przed którym stoją osoby zarządzające przedsiębiorstwami. Kluczowe jest powiązanie zarządzania ryzykiem ze wszystkimi obszarami działalności danego przedsiębiorstwa. Dlatego też tak ważne jest, by zarządzanie ryzykiem ujęte zostało na wszystkich szczeblach zarządzania organizacją – w tym także na najwyższym szczeblu – zarządu. Dopiero w świetle przyjęcia odpowiedniej polityki w tym obszarze i wdrożeniu odpowiednich narzędzi możliwe jest podejmowanie konkretnych działań i w efektywny sposób wpływanie na ograniczanie ryzyka w przedsiębiorstwie.

Ryzyko możemy badać na trzech głównych płaszczyznach: związanej z makroocenieniem przedsiębiorstwa, z jego mikroocenieniem oraz z wnętrzem organizacji. Proces zarządzania to kilka ściśle powiązanych ze sobą etapów. Pierwszym z nich jest identyfikacja ryzyka, dalej dokonywana jest ocena ryzyka. Trzecim etapem jest podjęcie decyzji o krokach, jakie należy podjąć w sytuacji, gdy dojdzie do zmaterializowania ryzyka. Taki trzyetapowy proces zapewnia efektywniejszy model zarządzania. Ostatni etap i decyzje, jakie na tym poziomie zapadają, pokazują, jak dużą skłonność do ryzyka ma przedsiębiorstwo.

Zarządzanie ryzykiem to nieodłączny element efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. To od doboru metod i narzędzi szacowania i ograniczania ryzyka zależy sukces przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem daje przedsiębiorstwu wachlarz szans, które mogą wyróżniać je na rynku. Do tych najważniejszych plusów zarządzania ryzykiem zaliczyć możemy ochronę wartości firmy, redukcję możliwości ponoszenia strat bądź utraty zysków oraz reasekurację inwestorów, a to już wystarczające powody, by proces ten potraktować w przedsiębiorstwie jako istotny na każdym etapie zarządzania.

## Bibliografia

- Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- Brenstein P.L., *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG Press, Warszawa 1997.
- Birilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Fierla A. (red.) *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2004.
- Grygier-Siddons O., *Ostrożny rozwój. Wyzwania CEO*, Harvard Business Review Polska, marzec 2010.

<sup>78</sup> T.T. Kaczmarek, *Globalna gospodarka i globalny kryzys*, Difin, Warszawa 2009, s. 129.

- Holliwell J., *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Liber, Warszawa 2001.
- Jabłonowski M. Smolak L., (red.), *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Wydawnictwo Typografia Pułtusk, Pułtusk 2007.
- Janusz K., Janisz W., Koziół K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008.
- Kaczmarek T.T., *Globalna gospodarka i globalny kryzys*, Difin, Warszawa 2009.
- Kaczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*, ODDK Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
- Kalinowski M., *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Kalinowski M., *Zarządzanie ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, K.E. Liber, Warszawa 2000.
- Korombel A., *Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej metodą Project finance*, Difin, Warszawa 2007.
- Kuc B.R., *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Kwiecińska M., *Większa świadomość ryzyka, słabe przeciwdziałanie*, Harvard Business Review Polska, 6/2007, Warszawa.
- Mączyńska E. (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- Nahotko S., *Stymulatory ekonomiczne procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwie*, AJG, Zakład Pracy Chronionej, Bydgoszcz 2003.
- Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Niedziółka P., *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w banku*, Difin, Warszawa 2002.
- Olzacka B., Pałczyńska-Gościński R., *Leksykon zarządzania finansami*, ODDK Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1998.
- Orłowski W.M., *Czego uczy nas kryzys?*, Harvard Business Review Polska, Warszawa grudzień 2009- styczeń 2010.
- Orłowski K., *Królowa gotówka*, „Nowy Przemysł”, 11/2008, Katowice.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka.*, WIG-Press, Warszawa 2002.
- Rogowski W., Michalczewski A., *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych. Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2005.



- Sierpińska M. , Janach T., *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*, PWN Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2006.
- Słownik języka polskiego, t. 3*, PWN, Warszawa 2002.
- Staniec I.(red.), Zawila – Niedźwiecki J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Szczepankowski P.(red.) *Problemy zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach*, Vizja Press & it sp. z o.o., Warszawa 2006.