

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

271

Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka

Tom 1



Redaktorzy naukowi

**Adam Kopiński, Tomasz Słoński,
Bożena Ryszawska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-219-2 (całość)

ISBN 978-83-7695-223-9 t. 1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Abdul Nafea Al Zararee, Abdulrahman Al-Azzawi: The impact of free cash flow on market value of firm.....	13
Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski: Financial leverage puzzle – preliminary conclusions from literature review	22
Michał Buszko: Zarządzanie ryzykiem konwersji kapitału nieruchomości (<i>equity release</i>)	40
Magdalena Bywalec: Jakość portfela kredytów mieszkaniowych w Polsce w latach 2007-2011	49
Jolanta Ciak: Model of public debt management institutions in Poland and the models functioning within the European Union	59
Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak: Syntetyczny miernik poziomu asymetrii informacji (SMAI)	68
Anna Doś: Low-carbon technologies investment decisions under uncertainty created by the carbon market.....	79
Justyna Dyduch: Ocena efektywności kosztowej inwestycji proekologicznych.....	88
Ewa Dziawgo: Analiza własności opcji <i>floored</i>	100
Ryta Dziemianowicz: Kryzys gospodarczy a polityka podatkowa w krajach UE.....	113
Józefa Famielec: Finansowanie zreformowanej gospodarki odpadami komunalnymi	123
Anna Feruś: The use of data envelopment analysis method for the estimation of companies' credit risk	133
Joanna Fila: Europejski instrument mikrofinansowy Progress wsparciem w obszarze mikrofinansów.....	144
Sławomir Franek: Ocena wiarygodności prognoz makroekonomicznych – doświadczenia paktu stabilności i wzrostu a wieloletnie planowanie budżetowe	152
Paweł Galiński: Produkty i usługi bankowe dla jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.....	162
Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska: Kwity depozytowe jako źródło finansowania podmiotów gospodarczych w warunkach globalizacji rynków finansowych	172
Jerzy Grabowiecki: Financial structure and organization of <i>keiretsu</i> – Japanese business groups.....	181

Sylwia Grenda: Ryzyko cen transferowych w działalności przedsiębiorstw powiązanych	191
Maria Magdalena Grzelak: Ocena związków pomiędzy nakładami na działalność innowacyjną a konkurencyjnością przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	202
Agnieszka Jachowicz: Finanse publiczne w Polsce w świetle paktu stabilności	214
Agnieszka Janeta: Rynkowe wskaźniki oceny stanu finansów publicznych na przykładzie wybranych krajów strefy euro	226
Agnieszka Janeta: Obligacje komunalne jako instrument finansowania rozwoju lokalnego i regionalnego.....	236
Bogna Janik: Efficiency of investment strategy of Socially Responsible Funds Calvert.....	247
Anna Jarzębska: Obszary zarządzania płynnością finansową w publicznej szkole wyższej	256
Tomasz Jewartowski, Michał Kaldowski: Struktura kapitału i dywersyfikacja działalności spółek rodzinnych notowanych na GPW	265
Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek: Analiza wpływu wskaźników płynności i rentowności na kształtowanie się ekonomicznej wartości dodanej na przykładzie spółek notowanych na GPW w Warszawie.....	279
Arkadiusz Kijek: Modelowanie ryzyka sektorowego przy zastosowaniu metody harmonicznej	289
Anna Kobialka: Analiza dochodów gmin województwa lubelskiego w latach 2004-2009.....	302
Anna Korombel: Zarządzanie ryzykiem w praktyce polskich przedsiębiorstw	313
Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek: Znaczenie instytucji otoczenia biznesu we wdrażaniu innowacji MŚP.....	322
Magdalena Kowalczyk: Wykorzystanie narzędzi rachunkowości zarządczej w sektorze finansów publicznych.....	334
Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska: Zarządzanie kosztami za pomocą zarządzania przez cele na przykładzie zakładu przetwórstwa mięsnego X	343
Paweł Kowalik, Błażej Prus: Analiza wyznaczania kwoty na wyrównanie dochodów w krajowych niemieckich systemach wyrównania finansowego na przykładzie 2011 roku.....	353
Sylwester Kozak, Olga Teplova: Covered bonds and RMBS as secured funding instruments for the real estate market in the EU.....	367
Małgorzata Kożuch: Preferencje podatkowe jako narzędzia subsydiowania przedsięwzięć ochrony środowiska	378
Marzena Krawczyk: Gotowość inwestycyjna determinantą pozyskiwania kapitału od aniołów biznesu	388

Marzena Krawczyk: Teoria hierarchii źródeł finansowania w praktyce innowacyjnych MŚP w Polsce	397
Jarosław Kubiak: Planowanie należności na podstawie cyklu ich rotacji określonego według zasady lifo oraz według wartości średniej	407
Iwa Kuchciak: <i>Crowdsourcing</i> w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.....	418
Marcin Kuzel: Chińskie inwestycje bezpośrednie na świecie – skala, kierunki i motywy ekspansji zagranicznej	427
Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzczak: Progresja podatkowa a redystrybucja dochodów	439
Katarzyna Lisińska: Struktura kapitałowa przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, Niemczech i Portugalii	449
Joanna Lizińska: Problem doboru portfela porównawczego w długookresowej ewaluacji efektów kolejnych emisji akcji	459
Bogdan Ludwiczak: Wykorzystanie metody VaR w procesie pomiaru ryzyka.....	468
Justyna Łukomska-Szarek: Ocena zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w latach 2004-2010.....	480
Agnieszka Majewska: Wykorzystanie opcji quanto w zarządzaniu ryzykiem pogodowym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego.....	490
Monika Marcinkowska: Rachunkowość społeczna – czyli o pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście oczekiwań interesariuszy	502

Summaries

Abdul Nafea Al Zararee: Wpływ wolnych przepływów pieniężnych na wartość rynkową firmy	21
Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski: Dźwignia finansowa – wstępne wnioski z przeglądu literatury.....	39
Michał Buszko: Risk management of real estate equity release	48
Magdalena Bywalec: The quality of the portfolio of housing loans in Poland in 2007-2011	58
Jolanta Ciak: Model instytucji zarządzania długiem publicznym w Polsce na tle modeli funkcjonujących w Unii Europejskiej	67
Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak: Synthetic measure of the degree of information asymmetry	78
Anna Doś: Decyzje o inwestycjach w technologii obniżające emisję CO ₂ w warunkach niepewności stwarzanej przez europejski system handlu emisjami.....	87
Justyna Dyduch: Assessment of cost effectiveness of proecological investments	99
Ewa Dziawgo: The analysis of the properties of floored options	112

Ryta Dziemianowicz: Economic crisis and tax policy in the EU countries ...	123
Józefa Famielec: Financing of reformed economy of municipal waste	132
Anna Feruś: Wykorzystanie metody granicznej analizy danych do oceny ryzyka kredytowego przedsiębiorstw	143
Joanna Fila: The European Progress Microfinance Facility as an example of the support in microfinance	151
Sławomir Franek: Credibility of macroeconomic forecasts – experiences of stability and growth pact and multi-year budgeting planning	161
Paweł Galiński: Banking products and services for local governments in Poland	171
Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska: Depositary receipts as a source of businesses entities financing in the conditions of globalization of financial markets	180
Jerzy Grabowiecki: Struktura finansowa i organizacja japońskich grup kapitałowych <i>keiretsu</i>	190
Sylwia Grenda: Transfer pricing risk in the activity of related companies	201
Maria Magdalena Grzelak: Assessment of relationship between outlays on innovation and competitiveness of food industry enterprises in Poland....	213
Agnieszka Jachowicz: Public finance in Poland in the perspective of the Stability and Growth Pact	225
Agnieszka Janeta: Market indicators assessing the state of public finances: the case of selected euro zone countries.....	235
Agnieszka Janeta: Municipal bonds as a financing instrument for local and regional development.....	246
Bogna Janik: Efektywność strategii inwestycyjnych funduszy społecznie odpowiedzialnych Calvert	255
Anna Jarzębska: Areas of liquidity management in public university	264
Tomasz Jewartowski, Michał Kaldoński: Capital structure and diversification of family firms listed on the Warsaw Stock Exchange	278
Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek: Liquidity and profitability ratios influence on economic value added basing on companies listed on the Warsaw Stock Exchange.....	288
Arkadiusz Kijek: Sector risk modelling by harmonic method	301
Anna Kobiałka: Analysis of revenue of Lublin Voivodeship communes in 2004-2009	312
Anna Korombel: Risk management in practice of Polish companies.....	321
Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek: The role of business environment institutions in implementing SMEs' innovations	333
Magdalena Kowalczyk: Using tools of managerial accounting in public finance sector	342

Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska: Cost management conducted with the utilization of Management by Objectives on an example of meat processing plant.....	352
Paweł Kowalik, Błażej Prus: The analysis of determining the amount of the financial equalization in German's national financial equalization systems on the example of 2011	366
Sylwester Kozak, Olga Teplova: Listy zastawne i RMBS jako bezpieczne instrumenty finansujące rynek nieruchomości w UE	377
Małgorzata Kożuch: Tax preferences as the instrument of subsidizing of ecological investments.....	387
Marzena Krawczyk: Investment readiness as a determinant for raising capital from business angels	396
Marzena Krawczyk: Theory of financing hierarchy in the practice of innovative SMEs in Poland.....	406
Jarosław Kubiak: The receivables level planning on the basis of cycle of rotation determined by the LIFO principles and by average value	417
Iwa Kuchciak: Crowdsourcing in the creation of bank company value	426
Marcin Kuzel: Chinese foreign direct investment in the world – scale, directions and determinants of international expansion	438
Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzcyk: Tax progression vs. income redistribution.....	448
Katarzyna Lisińska: Capital structure of manufacturing companies in Poland, Germany and Portugal.....	458
Joanna Lizińska: The long-run abnormal stock returns after seasoned equity offerings and the choice of the reference portfolio	467
Bogdan Ludwiczak: The VAR approach in the risk measurement	479
Justyna Łukomska-Szarek: Assessment of debt of local self-government units in Poland in the years 2004-2010.....	489
Agnieszka Majewska: Weather risk management by using quanto options in enterprises of the energy sector.....	501
Monika Marcinkowska: “Social accounting” – or how to measure companies’ performance in the context of stakeholders’ expectations	525

Anna Korombel

Politechnika Częstochowska

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, kryzys oraz większa doza niepewności niż ryzyka podczas podejmowania decyzji wskazują na potrzebę zarządzania ryzykiem. Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytania: które ryzyka w polskiej rzeczywistości gospodarczej mają znaczenie dla prowadzonej przez firmy działalności? Czy firmy zarządzają nimi? Jeżeli tak, to kto to robi w firmie i w jaki sposób? No i ostatnie pytanie: czy podejście polskich przedsiębiorców do ryzyka różni się od podejścia przedsiębiorstw w krajach wysoko rozwiniętych?

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, zintegrowane zarządzanie ryzykiem.

1. Wstęp

Elementem towarzyszącym wszystkim decyzjom człowieka, w tym również decyzjom inwestycyjnym, jest ryzyko. Ryzyko jest zjawiskiem obiektywnym i powszechnym, wynikającym z realizacji ciągle nowych działań oraz braku kompletnych i pewnych informacji. Ryzyka nie możemy wyeliminować z działalności gospodarczej, ale możemy spróbować je rozpoznać, by nim skutecznie manipulować, czyli zarządzać. W literaturze przedmiotu nie występuje jedna, uniwersalna definicja ryzyka. Nie występuje również jednoznaczne podejście do tego problemu¹. Dla potrzeb niniejszego artykułu i zaprezentowanych w nim wyników badań przyjęto, że ryzyko to możliwość nieosiągnięcia przez przedsiębiorcę założonych efektów ekonomicznych towarzyszących wykonywanej przez niego działalności gospodarczej.

2. Czym jest zarządzanie ryzykiem?

Y.Y. Chong, E.M. Brown na pytanie, czym jest zarządzanie ryzykiem, odpowiadają: „analizę ryzyka można porównać do kreślenia mapy potencjalnych zagrożeń oraz szacowania szkód mogących być ich wynikiem. **Zarządzanie ryzykiem** to wyko-

¹ Zobacz więcej: [Korombel 2007, s. 11-37].

rzystanie tej mapy i podejmowanie decyzji, jak uniknąć wspomnianych zagrożeń” [Chong, Brown 2001, s. 95]. Menedżer zapytany o najważniejszy cel przeprowadzanego przez niego projektu odpowie: „doprowadzenie go do końca w terminie, w ramach zaplanowanego budżetu oraz zgodnie z ustalonymi wymogami technicznymi” [Frame 2001, s. 6].

Komitet Standardów Instytutu Zarządzania Projektami (Standards Committee Project Management Institute – PMI^{®2}) w 1996 r. zaproponował proces zarządzania ryzykiem składający się z 4 etapów: identyfikacji ryzyka, pomiaru ryzyka, manipulacji ryzykiem oraz jego kontroli. Po sześciu latach, w roku 2000, komitet ten dokonał wielu istotnych zmian, które doprowadziły do zaproponowania nowej, sześćoetapowej metodyki zarządzania ryzykiem:

- 1) planowanie procesu zarządzania ryzykiem,
- 2) identyfikacja ryzyka,
- 3) klasyfikacja ryzyka,
- 4) pomiar (kwantyfikacja) ryzyka,
- 5) planowanie sposobów reagowania na ryzyko,
- 6) nadzorowanie i kontrola ryzyka [Pritchard 2002, s. 4-5].

Obecnie coraz więcej mówi się w Polsce o zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem określanym skrótem ERM (*enterprise risk management*). Wiele organizacji na świecie zajmuje się opracowywaniem standardów zintegrowanego zarządzania ryzykiem, zwanych też procesem zarządzania ryzykiem korporacyjnym lub po prostu procesem zarządzania ryzykiem. Należą do nich m.in.: ALARM (The National Forum for Risk Management in the Public Sector), AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Managers), COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), FERMA (Federation of European Risk Management Associations), IRM (The Institute of Risk Management) czy też International Organisation for Standardisation (ISO).

Zintegrowane zarządzanie ryzykiem jest procesem, który w przeciwieństwie do standardowego podejścia uwzględniany jest w strategii przedsiębiorstwa oraz w całej firmie, na każdym szczeblu i w każdej jednostce organizacji. Podstawowym celem tego procesu jest stworzenie kompleksowego obrazu wszystkich zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych ryzyk oraz wypracowanie strategii zawierającej zachowania się wobec nich wszystkich. Strategia ta powinna ujmować strategię dla wszystkich komórek organizacyjnych firmy i być przyjęta na szczeblu wyższego kierownictwa [Berinato 2011].

² PMI[®] to znak handlowy Project Management Institute, Inc., zastrzeżony w Stanach Zjednoczonych i wielu innych krajach.

3. Zarządzanie ryzykiem w Polsce i na świecie – wyniki badań

3.1. Kluczowe ryzyka

Firma Aon Polska Sp. z o.o., bazując na przeprowadzonym co 2 lata globalnym badaniu „Aon Global Risk Management Survey”, opublikowała w 2009 r. pierwsze wydanie raportu „Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce” [Słobosz, Ziomko 2009]. Raport ten powstał na podstawie badania przeprowadzonego na przełomie 2008 i 2009 roku, w którym wzięło udział 106 respondentów reprezentujących organizacje działające w różnych sektorach polskiej gospodarki. Przychody firm biorących udział w badaniu przekraczały kwotę 50 mln PLN i w ponad 90% zostały wygenerowane na terenie Europy.

Badani respondenci zostali poproszeni o wskazanie w rejestrze ryzyka 10 najważniejszych ryzyk z punktu widzenia prowadzonej przez nich działalności gospodarczej. Wybierali spośród 47 ryzyk zgrupowanych w 7 obszarach, przedstawionych w tab. 1.

Tabela 1. Rejestr ryzyka

Obszary	Ryzyka
1	2
Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana klimatu, – wahania cen surowców, – spowolnienie gospodarcze, – globalizacja, rynki wschodzące, – wzrastająca konkurencja, – niedobór zasobów naturalnych, – pandemia/kryzys zdrowotny, – niestabilność polityczna/ryzyka polityczne, – zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym, – załamanie się rynku kredytów hipotecznych/krach finansowy, – katastrofy naturalne, ekstremalne warunki pogodowe
Zarządzanie korporacją	<ul style="list-style-type: none"> – społeczna odpowiedzialność, – utrata reputacji, – osobista odpowiedzialność członków władz spółek, – brak innowacyjności, – wzrastające wymogi ładu korporacyjnego, – niewłaściwe zaplanowanie sukcesji dla kluczowych pracowników, – utrata własności intelektualnej, – przejęcia/fuzje/restrukturyzacja
Czynniki finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – zmienność kursów akcji/innych aktywów, – dostępność kapitału/struktura, – przepływy pieniężne/ryzyka płynności, – kontrahenci – należności handlowe, – wahania kursów walut, – wahania stóp procentowych

Tabela 1. (cd.)

1	2
Czynniki operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – przerwa w działalności, – zakłócenia/przerwa w łańcuchu dostaw, – oddziaływanie na środowisko, – nieskuteczność planów przywrócenia działalności, – fizyczne zniszczenie mienia, – wycofanie produktu z rynku, – odpowiedzialność cywilna/roszczenia
Ryzyka IT	<ul style="list-style-type: none"> – wirusy komputerowe, – utrata danych, – awaria technologiczna
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> – absencja pracownicza, – kurczący się rynek pracy, – niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników, – molestowanie/dyskryminacja, – wypadki pracownicze, – strajki i niepokoje pracownicze
Przestępstwa/bezpieczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – nieuczciwość pracownicza, – sprzeniewierzenia, – szpiegostwo gospodarcze, – porwania dla okupu/wymuszenia, – terroryzm/sabotaż, – kradzież

Źródło: [Słobosz, Ziomko 2009, s. 17].

Rejestr ryzyk, który został przedstawiony polskim przedsiębiorcom, był identyczny z rejestrem uwzględnionym w badaniu światowym. Bardzo ciekawe wydaje się zestawienie i porównanie odpowiedzi polskich przedsiębiorców z odpowiedziami przedsiębiorców z innych państw (tab. 2).

Tabela 2. Kluczowe 10 ryzyk w polskiej i globalnej edycji badania

Lp.	Ranking ryzyk w Polsce	Globalny ranking ryzyk
1	Spowolnienie gospodarcze	Spowolnienie gospodarcze
2	Wahania kursów walut	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym
3	Wahania cen surowców	Przerwa w działalności
4	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	Wzrastająca konkurencja
5	Wzrastająca konkurencja	Wahania cen surowców
6	Kontrahenci – należności handlowe	Utrata reputacji
7	Przepływy pieniężne/ryzyka płynności	Przepływy pieniężne/ryzyka płynności
8	Utrata danych	Zakłócenia/przerwa w łańcuchu dostaw
9	Zakłócenia/przerwa w łańcuchu dostaw	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia
10	Utrata reputacji	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników

Źródło: [Słobosz, Ziomko 2009, s. 18].

Odpowiedzi respondentów biorących udział w polskiej edycji badania są podobne do stanowiska reprezentowanego przez respondentów edycji globalnej. Za najistotniejsze ryzyko obie grupy respondentów uznały spowolnienie gospodarcze wywołane kryzysem światowym. Obie grupy uznały również za istotne wahania cen surowców, zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym, wzrastającą konkurencję, utratę reputacji, przepływy pieniężne oraz utrzymanie płynności finansowej. Polscy przedsiębiorcy, w odróżnieniu od globalnych, wskazali, że istotnym ryzykiem dla prowadzonej przez nich działalności gospodarczej jest wahanie kursów walut, ryzyko związane z brakiem lub opóźnieniami w regulowaniu należności przez kontrahentów oraz ryzyko utraty danych.

Najistotniejsze ryzyka zidentyfikowane przez firmę Aon Polska Sp. z o.o. różnią się od wyników raportu „Zarządzanie ryzykiem w Polsce. Badanie najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw” przedstawionego przez firmę MARSH w 2005 r. [*Zarządzanie ryzykiem w Polsce... 2005*]. Badaniem zostały objęte polskie podmioty gospodarcze, posiadające tytuł Gazeli Biznesu w 2004 r. Zdaniem respondentów najistotniejszymi ryzykami dla prowadzonej przez nich działalności są:

- 1) brak płatności ze strony kluczowych klientów,
- 2) wzrost konkurencji,
- 3) niemożność terminowego wywiązania się przez dłużników z ich zobowiązań,
- 4) zakłócenia w działalności spowodowane w łańcuchu dostaw,
- 5) zmiany w kursach wymiany i stopach procentowych,
- 6) zniszczenie majątku wskutek ognia lub innych żywiołów naturalnych.

A jakie ryzyka są najistotniejsze dla małych firm w Polsce? Autorka niniejszego artykułu przeprowadziła w 2010 r. pilotażowe badanie dotyczące postrzegania ryzyka i zarządzania ryzykiem przez małe firmy w Polsce. Badaniem objęto 50 małych firm z województwa śląskiego, przyjmując za Komisją Europejską³, że małym przedsiębiorstwem nazywamy takie przedsiębiorstwo, które spełnia jednocześnie trzy warunki:

- zatrudnia mniej niż 50 pracowników,
- ma roczne obroty nieprzekraczające 7 mln euro lub ogólny bilans roczny nieprzekraczający 5 mln euro,
- spełnia kryterium niezależności⁴.

Autorka wykorzystała w badaniu rejestr ryzyk zaproponowany przez firmę Aon Polska Sp. z o.o. Najistotniejsze według badanych respondentów ryzyka przedstawiono w tab. 3.

³ Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 3 kwietnia 1996 roku nr 96/280/EC w sprawie definicji małych i średnich przedsiębiorstw.

⁴ Kryterium niezależności oznacza, że „przedsiębiorstwo nie jest właścicielem 25 lub więcej procent kapitału przedsiębiorstwa albo nie posiada w nim 25 lub więcej procent, jeśli chodzi o prawo głosu”. Zalecenie Unii dopuszcza odstępstwa od tej zasady.

Tabela 3. Kluczowe 10 ryzyk wskazanych przez małe firmy w Polsce

Lp.	Ranking ryzyk
1	Przepływy pieniężne/ryzyka płynności
2	Dostępność kapitału/struktura
3	Kontrahenci – należności handlowe
4	Fizyczne zniszczenie mienia
5	Kurczący się rynek pracy
6	Osobista odpowiedzialność członków władz spółek
7	Spowolnienie gospodarcze
8	Wahania kursów walut
9	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym
10	Nieuczciwość pracownicza

Źródło: opracowanie własne.

Jeszcze inną identyfikację ryzyk zaprezentowali przedstawiciele małych firm w Polsce. Za ryzyko o największym znaczeniu uznano ryzyko utraty płynności finansowej związanej z przepływami pieniężnymi. Może wynikać to z faktu, że firmy znacznie zwiększyły swoje moce produkcyjne, korzystając z kredytów bankowych. Natomiast w sytuacji kryzysu miały trudność z wygenerowaniem odpowiednio wysokich strumieni przepływów pieniężnych, które pokryłyby koszty związane z zadłużeniem.

3.2. Ile firm zarządza ryzykiem?

Kolejnym, bardzo ciekawym aspektem jest ustalenie odpowiedzi na pytanie, w ilu firmach poddanych badaniu zarządza się ryzykiem. Niestety, wyniki badań nie są optymistyczne. Według raportu firmy Aon tylko 19% badanych respondentów posiada formalny departament/zespół zarządzania ryzykiem, co w porównaniu z wynikiem badania globalnego – 78% respondentów – stanowi wynik niezadowalający [Słobosz, Ziomko 2009, s. 26]. Natomiast według raportu firmy MARSH aż 3% badanych firm wybrało odpowiedź: *nikt bądź nie wiadomo kto zajmuje się zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie* [Zarządzanie ryzykiem w Polsce... 2005, s. 5]. Jeszcze bardziej pesymistyczne są wyniki badań autorki przeprowadzonych wśród małych przedsiębiorstw w Polsce. Aż w 98% badanych firm nie zarządza się w ogóle ryzykiem, wykorzystując głównie doświadczenie i intuicję szefa firmy w sytuacji, gdy ryzyko już wystąpi.

Bierne podejście do zarządzania ryzykiem w Polsce potwierdza również wynik badania przeprowadzonego przez Katedrę Analizy Działalności Przedsiębiorstwa SGH i „Harvard Business Review Polska” w czerwcu 2010 r. Ankietę wypełniło i odesłało 124 menedżerów wyższego szczebla reprezentujących w równych proporcjach małe, średnie i duże firmy [Kasiewicz, Kurkliński, Świerzewski 2011]. W badaniu tym 17,7% ankietowanych reaguje wówczas, gdy odczuwa poważne skutki działania danego rodzaju ryzyka, 14,5% ankietowanych głównie koncentruje

się na zidentyfikowaniu i ocenie skali skutków wybranych czynników ryzyka (o ile jest to możliwe w wymiarze ilościowym), aż 41,1% respondentów monitoruje i kontroluje tylko kluczowe czynniki ryzyka rozpoznane jako istotne dla firmy, 11,3% badanych firm stara się aktywnie wykorzystać sytuacje związane z ryzykiem do poprawy wyników finansowo-ekonomicznych firmy, a tylko 15,4% uznaje aktywne zarządzanie ryzykiem za strategiczną umiejętność konkurowania na rynku (unikanie zagrożeń i wykorzystanie szans). Natomiast aż 72% badanych respondentów opowiedziało się, że w ich firmach nie ma ani działu, ani osoby uprawnionej do zarządzania ryzykiem.

3.3. Najczęściej wykorzystywane metody do identyfikowania, pomiaru i ograniczania ryzyk

Metodami najczęściej wykorzystywanymi w procesie identyfikowania ryzyka są według raportu Aon:

- 1) dyskusja na szczepku zarządu (62%),
- 2) intuicja i doświadczenie kadry zarządzającej (21%),
- 3) formalne rejestry ryzyk i zagrożeń (8%),
- 4) opinia zewnętrznych doradców (8%).

1% badanych osób nie wiedziało, w jaki sposób identyfikuje się ryzyka w ich firmie [Słobosz, Ziomko 2009, s. 24]. Najczęściej wykorzystywanymi metodami do identyfikacji ryzyk są dyskusja na szczepku zarządu oraz intuicja i doświadczenie kadry zarządzającej. Metody te wykorzystuje się głównie w tych firmach, w których zarządzający jest w stanie kontrolować działalność firmy, a także ryzyka występujące. Im większa firma, tym wykorzystanie tych metod maleje.

Bardzo ciekawe wnioski wynikają z faktu, że tylko w 8% badanych firm prowadzi się rejestry ryzyk. Ponieważ rejestry ryzyk są dokumentami typowymi dla zintegrowanego zarządzania ryzykiem, możemy przypuszczać, że ERM zostało wdrożone w niewielkiej liczbie przedsiębiorstw.

Z tego samego raportu wynika, że najczęściej stosowanymi technikami oceny ryzyka są:

- 1) analizy ilościowe realizowane na szczepku zarządu (40%),
- 2) intuicja i doświadczenie kadry zarządzającej (27%),
- 3) analizy ilościowe realizowane na poziomie jednostek biznesowych (25%),
- 4) opinia zewnętrznych doradców (8%).

W 50% przedsiębiorstw badanych przez firmę MARSH występuje raczej reaktywne podejście do zarządzania ryzykiem. Świadczą o tym odpowiedzi: analizą ryzyka zajmujemy się tylko wtedy, gdy coś się wydarzy (5%), w miarę potrzeb (30%) czy raz na rok (9%) [Zarządzanie ryzykiem w Polsce... 2005, s. 6].

Prawie 60% ankietowanych respondentów podejmuje decyzje dotyczące sposobów przeciwdziałania danemu czynnikowi ryzyka, bazując na swojej intuicji i/lub kosztach inicjatyw zapobiegawczych. Tylko w jednej trzeciej badanych firm dobie-

ra się mechanizmy zarządzania rozpoznany czynnikiem po wykonaniu dogłębnej analizy szans, korzyści i kosztów [Kasiewicz, Kurkliński, Świerzewski 2011].

4. Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, że niewielki procent polskich przedsiębiorstw zarządza ryzykiem, mimo świadomości jego występowania. Możemy zauważyć zależność między rozmiarem firmy a postrzeganiem ryzyka przez jej właścicieli. W Polsce ryzykiem zarządza się głównie w średnich i dużych firmach, choć procent firm zarządzających jest niewielki. Najczęściej firmy zarządzają już zaistniałą sytuacją kryzysową, działając wówczas bez przygotowania, w pośpiechu, często nieracjonalnie. Takie działania są dużo bardziej kosztowne dla firmy niż wprowadzenie zarządzania ryzykiem do codziennej kultury organizacyjnej firmy. Zaledwie 20% polskich firm deklaruje posiadanie odpowiednich planów działania w przypadku wystąpienia spowolnienia gospodarczego, którego najbardziej obawiają się zarówno polskie, jak i zagraniczne firmy. W przypadku firm zagranicznych aż 60% spośród nich posiada plany awaryjne. Nie do przyjęcia jest również fakt, że polskie firmy nie są przygotowane na wystąpienie ryzyk, które już raz je dotknęły w ciągu ostatnich 12 miesięcy [Słobosz, Ziomko 2009, s. 4]. W dobie wciąż zmieniającego się otoczenia biznesowego, rosnącej konkurencji oraz kryzysu takie podejście do ryzyka i zarządzania nim jest nie do zaakceptowania. Zarządzanie ryzykiem nie ma na celu wyeliminowania możliwych zagrożeń – jest to wręcz niemożliwe. Zadaniem tego procesu jest zidentyfikowanie jak największej liczby potencjalnych scenariuszy – zagrożeń oraz sytuacji, w których mogą one wystąpić. To pozwoli firmie zminimalizować prawdopodobieństwo oraz skutki ich ewentualnego wystąpienia. Im bardziej kompleksowe podejście do ryzyka zostanie w danym przedsiębiorstwie wdrożone, tym lepsze będą efekty reagowania na ryzyko i ograniczania ryzyka w przyszłości. W przypadku dalszej biernej postawy wobec ryzyka polskie firmy nie mają szans tak skutecznie przeciwdziałać zagrożeniom dla ich funkcjonowania, jak czynią to firmy zagraniczne.

Jakie są najistotniejsze bariery w zarządzaniu ryzykiem w Polsce? Nie jest to brak środków finansowych na wprowadzenie procesu zarządzania ryzykiem do firmy, lecz przede wszystkim brak świadomości wagi tego zagadnienia wśród menadżerów, brak odpowiedniej wiedzy i umiejętności, a co z tego wynika – brak odpowiednich specjalistów oraz narzędzi i sprzętu [Kasiewicz, Kurkliński, Świerzewski 2011].

W związku z tak niską świadomością ryzyka wśród polskich przedsiębiorców należałoby przeprowadzić krajową edukację na temat stosowanych na świecie rozwiązań z zakresu zarządzania ryzykiem i możliwości ich implementacji w polskich warunkach. Stowarzyszenie POLRISK5 już od kilku lat prowadzi w Polsce działal-

⁵ <http://www.polrisk.pl/>.

ność na rzecz promowania wiedzy dotyczącej ryzyka i sposobów zarządzania nim przez organizowanie konferencji i warsztatów na ten temat, prowadzenie kursu zarządzania ryzykiem i wiele innych. Istotne wydaje się również utworzenie na uczelniach wyższych, jeśli nie kierunków studiów, to przedmiotów związanych z ryzykiem i umiejętnością zarządzania nim. Również na polu badań naukowych pozostaje wiele obszarów niezbadanych, które czekają na rozpoznanie i rozpowszechnienie.

Literatura

- Berinato S., *Zarządzanie ryzykami*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT” 2005, nr 2, <http://cio.cxo.pl/artykuly/46507.html> (odczyt 09.03.2011).
- Chong Y.Y., Brown E.M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach, czyli jak sprostać wymaganiom klienta na czas, nie przekraczając budżetu*, WIG-PRESS, Warszawa 2001.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., Świerzewski Ł., *Pasywne podejście do zarządzania ryzykiem*, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=111&PHPSESSID=fb3526fb73e9082118a6e7368264f5bb> (odczyt 09.03.2011).
- Korombel A., *Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej metodą project finance*, Difin, Warszawa 2007.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-PRESS, Warszawa 2002.
- Słobosz J., Ziomko R., *Jak polskie firmy zarządzają ryzykiem?*, www.polrisk.pl/index.php/pl/content/download/1128/7902/file/Zarzadzanie%2520ryzykiem%2520w%2520firmach%2520w%2520Pol-sce%2520-%2520komentarze%2520ekspertow%2520Aon.pdf (odczyt 09.03.2011).
- Słobosz J., Ziomko R., *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce. Raport Aon Polska*, Aon Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Zarządzanie ryzykiem w Polsce. Badanie najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw*, MARSH 2005.

RISK MANAGEMENT IN PRACTICE OF POLISH COMPANIES

Summary: Dynamic changes in the business environment, the crisis and the fact that when making decisions uncertainty is greater than risk, show the need for risk management. This article aims to answer the questions: which risks in the Polish economic reality are important for the activities carried out by companies? Do companies manage them? If so, who in the company is doing it and how? And, the last question: does the approach of Polish entrepreneurs to risk differ from the approach of companies in highly developed countries?

Keywords: risk, risk management, enterprises risk management (ERM).