

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 365

Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka

Redaktorzy naukowi
Adam Kopiński
Tomasz Słoński



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
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 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-407-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Krystyna Brzozowska: Rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w Europie: przeszłość, stan obecny, przyszłość	11
Dorota Ciesielska, Maciej Fraszcak: Polish Foreign Direct Investments in the light of the Investment Development Path Paradigm	21
Piotr Figura: Wartości wskaźników płynności finansowej ponadprzeciętnie rentownych przedsiębiorstw z sektora MSP	41
Tamara Galbarczyk, Bożena Oleszko-Kurzyna: Finansowanie inwestycji ekologicznych w Polsce	54
Jan Kaczmarzyk: Testowanie reakcji przedsiębiorstwa na ryzyko kursowe z wykorzystaniem metod Monte Carlo	65
Arkadiusz Kijek: Analiza zmienności indeksów branżowych GPW w Warszawie przy zastosowaniu modelu GARCH BEKK	80
Jerzy Kitowski: Metodyczne aspekty ujęcia płynności finansowej w metodach oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa	90
Marita Koszarek: Supporting the development of clusters in Poland – dilemmas faced by public policy	103
Waldemar Kozłowski: Ocena inwestycji infrastrukturalnych w aspekcie zrównoważonego rozwoju	113
Marzena Krawczyk: Współmierność systemów: rachunkowości zarządczej i audytu wewnętrznego w usprawnianiu procesu zarządzania ryzykiem strategicznym	124
Justyna Kujawska: Struktura wydatków publicznych na opiekę zdrowotną w Polsce w latach 1991-2012	134
Bogdan Ludwiczak: Ilościowa ocena ryzyka operacyjnego w praktyce bankowej	144
Jarosław Mielcarek: Analiza projektu farmy wiatrowej za pomocą rachunku kosztów docelowych	155
Grzegorz Mikołajewicz: Determinanty siły fundamentalnej przedsiębiorstwa	173
Jerzy Różański: Foreign direct investment and the world economic crisis....	186
Elżbieta Rychłowska-Musiał: Optymalny udział menedżera we własności spółki i koszt długu. Perspektywa teorii agencji	196
Vitaliy Rysin, Yurii Kozlovskiy: Resource policy of Ukrainian banks in relationships with non-financial corporation: practical aspects	207

Dariusz Siudak: Ocena wpływu rodzaju sektora gospodarczego na proces migracji wartości przedsiębiorstw	219
Magdalena Sobocińska-Maciejewska: Partnerstwo publiczno-prywatne jako źródło finansowania innowacji realizowanych w systemie zamówień publicznych	234
Katarzyna Sokółowska, Aldona Uziębło: Statyczne mierniki płynności finansowej – przydatność i ograniczenia	245
Anna Spoz: A look at e-invoices from enterprises' and government's perspective	254
Wacława Starzyńska: Projekty hybrydowe w Polsce realizowane w formule PPP przy zastosowaniu trybów zamówień publicznych	265
Aleksandra Szpulak: Inwestycje w operacyjny kapitał obrotowy netto w rachunku przepływów pieniężnych	276
Joanna Świdarska: Wykup lewarowany – możliwości i ograniczenia finansowania	293
Grzegorz Wesółowski: Subwencja ogólna jako źródło dochodów powiatów województwa lubelskiego	302

Summaries

Krystyna Brzozowska: PPP development in Europe: past, current state and future	20
Dorota Ciesielska, Maciej Frąszczak: Polskie zagraniczne inwestycje bezpośrednie w świetle paradygmatu rozwoju inwestycji	40
Piotr Figura: Values of financial liquidity ratios for small and medium enterprises with above-average profitability	53
Tamara Galbarczyk, Bożena Oleszko-Kurzyna: Financing of environmental investments in Poland	64
Jan Kaczmarzyk: Testing enterprise reaction to currency risk using Monte Carlo methods	79
Arkadiusz Kijek: Analysis of volatility linkages among sector indices of Warsaw Stock Exchange by GARCH BEKK model	89
Jerzy Kitowski: Methodological aspects of approach to liquidity in methods for assessing financial standing of an enterprise	102
Marita Koszarek: Wspieranie rozwoju klastrów w Polsce – dylematy polityki publicznej	112
Waldemar Kozłowski: Evaluation of infrastructure investment in view of sustainable development	123
Marzena Krawczyk: Adequacy of managerial accounting and internal auditing systems in the improvement of the process of strategic risk management	133

Justyna Kujawska: The structure of public expenditures on healthcare in Poland in the years 1991-2012	143
Bogdan Ludwiczak: A quantitative approach for the measurement of operational risk in banking practice	154
Jarosław Mielcarek: Analysis of wind farm project with target costing	172
Grzegorz Mikołajewicz: The determinants of the fundamental strength of the company	185
Jerzy Różański: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a światowy kryzys gospodarczy	195
Elżbieta Rychłowska-Musiał: The optimal level of managerial ownership and debt cost. An agency theory perspective	206
Vitaliy Rysin, Yurii Kozlovskiy: Polityka kapitałowa banków ukraińskich realizowana przy współpracy z korporacjami niefinansowymi: aspekty praktyczne	218
Dariusz Siudak: The assessment of the industrial sector impact on the process of firms value migration	233
Magdalena Sobocińska-Maciejewska: Public-private partnership as a source of financing innovation realized in the system of public procurement	244
Katarzyna Sokółowska, Aldona Uziębło: Static gauges of the financial liquidity – usefulness and restrictions	253
Anna Spoz: E-faktury – spojrzenie z perspektywy mikro i makro	264
Wacława Starzyńska: Hybrid projects realized within the framework of PPP and public procurement systems in Poland	275
Aleksandra Szpulak: Net investments in the operating working capital within the cash flows workshop	292
Joanna Świdorska: Leveraged buyout – financing possibilities and limitations	301
Grzegorz Wesółowski: General subsidy as a source of incomes for counties of Lublin Voivodeship	312

Marzena Krawczyk

Uniwersytet Łódzki

e-mail: marzena.krawczyk@uni.lodz.pl

**WSPÓLMIERNOŚĆ SYSTEMÓW:
RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ
I AUDYTU WEWNĘTRZNEGO
W USPRAWNIANIU PROCESU ZARZĄDZANIA
RYZYKIEM STRATEGICZNYM**

Streszczenie: Współczesne przedsiębiorstwa dostrzegają znaczenie ryzyka strategicznego, a sterowanie nim traktują jako priorytet w procesie zarządzania ryzykiem. Dla skutecznego zarządzania omawianym ryzykiem coraz częściej poszerzają zakres pomocnych w tym względzie instrumentów. Takich narzędzi dostarczają w szczególności dwa systemy, swoimi celami i zadaniami ściśle związane z procesem zarządzania ryzykiem, a mianowicie: rachunkowość zarządcza i audyt wewnętrzny. Artykuł ma na celu pokazanie współmierności rachunkowości zarządczej i audytu wewnętrznego w doskonaleniu procesu zarządzania ryzykiem, na przykładzie jednego z ryzyk strategicznych jakim jest ryzyko klienta. Metodologia wykorzystana w opracowaniu opiera się na analizie opisowej i porównawczej.

Słowa kluczowe: rachunkowość zarządcza, audyt wewnętrzny, zarządzanie ryzykiem, ryzyko klienta.

DOI: 10.15611/pn.2014.365.10

1. Wstęp

Informacje dotyczące ryzyka działalności można uznać za najważniejsze informacje w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Funkcjonujące w zmiennym otoczeniu jednostki napotykać bowiem wiele rodzajów ryzyka o szerokim spektrum oddziaływania, niosących ze sobą liczne szanse, ale przede wszystkim stanowiących znaczące zagrożenie dla realizacji przyjętych celów [Nowak 2010, s. 34]. Według najnowszych badań przedsiębiorstwa za najistotniejsze uznają ryzyko strategiczne, a sterowanie nim traktują jako priorytet w procesie zarządzania ryzykiem [Delloite 2013, s. 5].

Aby móc mówić o efektywnym zarządzaniu ryzykiem, w tym strategicznym, trzeba proces ten podzielić na etapy, a mianowicie: identyfikację ryzyka, ocenę ilo-

ściową/jakościową udokumentowanego ryzyka, ustalenie priorytetu ryzyka, monitorowanie ryzyka oraz wdrożenie narzędzi zabezpieczania się przed ryzykiem [Moeller 2011, s. 160]. Każda z powyższych faz stanowi element krytyczny całego procesu zarządzania ryzykiem i nie powinna zostać pominięta. Poszczególne etapy dostarczają bowiem różnych informacji o ryzyku, istotnych z punktu widzenia sterowania ryzykiem, wykorzystując do ich pozyskania dostępne instrumenty. Wiele takich narzędzi zapewniają: rachunkowość zarządcza oraz audyt wewnętrzny.

Celem pracy jest pokazanie współmierności dwóch niezależnych systemów: rachunkowości zarządczej i audytu wewnętrznego, w doskonaleniu procesu zarządzania ryzykiem, na przykładzie jednego z ryzyk strategicznych, jakim jest ryzyko klienta.

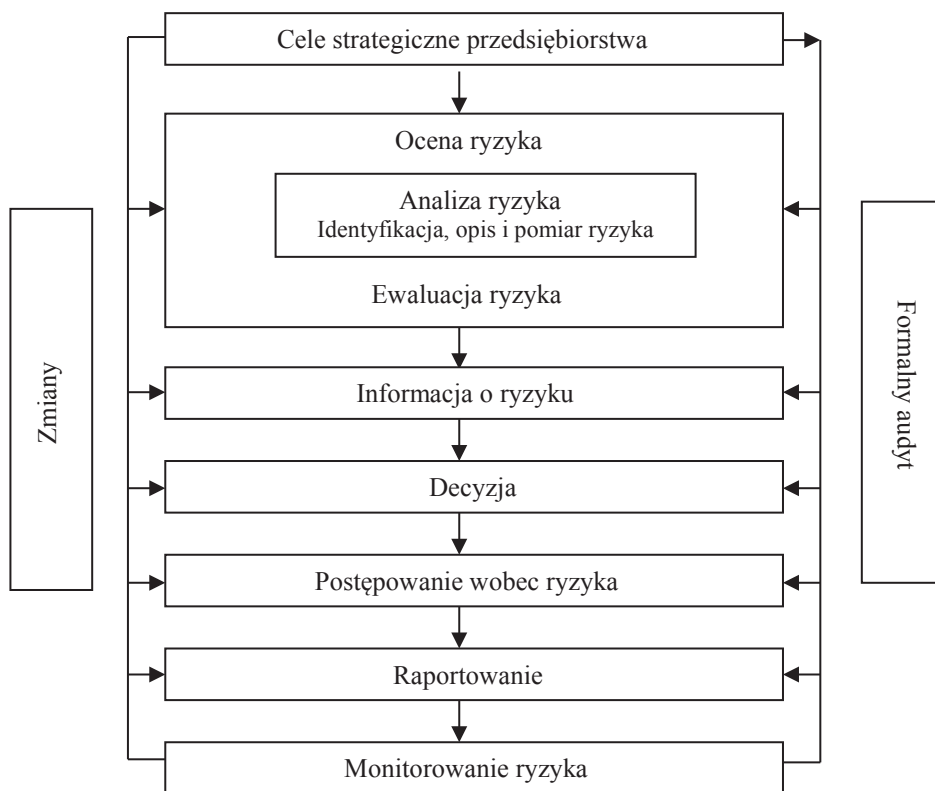
2. Istota zarządzania ryzykiem strategicznym w przedsiębiorstwie

Coraz więcej organizacji zauważa konieczność sterowania czy wręcz zarządzania ryzykiem. Skutkuje to publikowaniem międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem, mających charakter wskazówek możliwych do implementacji w każdego typu organizacji. Powinny się nimi kierować jednostki dążące do efektywnego wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom. Za najbardziej rozpowszechnione uznaje się standardy: COSO Enterprise Risk Management (COSO II, COSO ERM) oraz FERMA (Federation of European Risk Management Associations).

Według definicji zaprezentowanej przez COSO II: „zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie to proces realizowany przez wszystkie osoby zatrudnione w jednostce, wdrażany w całym przedsiębiorstwie w drodze ustalenia strategii, opracowany w celu identyfikacji zdarzeń, które mogą wpłynąć na funkcjonowanie jednostki, służący ograniczeniu ryzyka do akceptowalnego poziomu, co ma dać racjonalne zapewnienie, że cele organizacji zostaną osiągnięte” [COSO 2004, s. 2].

COSO II zwraca uwagę, że współczesne przedsiębiorstwa, działając w zmieniającym się i niepewnym otoczeniu, nieustannie stoją przed koniecznością wyboru lub zmiany celów i strategii dotyczących przyszłości. ERM, jako zestaw skutecznych mechanizmów, działających zarówno na poziomie całego przedsiębiorstwa, jak i na każdym szczeblu i w każdym ośrodku odpowiedzialności, służących identyfikacji wszelkich zdarzeń i utrzymujących ryzyko w określonych granicach [Młodzik 2013, s. 132], powinien odgrywać kluczową rolę właśnie w przygotowywaniu alternatywnych działań i strategii [Moeller 2011, s. 173].

FERMA z kolei wprost uznaje zarządzanie ryzykiem za kluczowy element zarządzania strategicznego każdej organizacji, pozwalający wykorzystać pozytywne i negatywne skutki ryzyka do zapewnienia „maksymalnych trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności organizacji” [FERMA 2004, s. 3]. Według omawianego standardu punktem wyjścia w procesie zarządzania ryzykiem są właśnie cele strategiczne przedsiębiorstwa [FERMA 2004, s. 3], co przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem wg standardu FERMA

Źródło: [FERMA 2002, s. 5].

Zarządzanie ryzykiem strategicznym stanowi istotną składową zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Brak reakcji na ryzyko strategiczne może bowiem przynieść jednostce więcej negatywnych skutków niż zlekceważenie czy niewykrycie ryzyka operacyjnego lub finansowego [Delloite 2013, s. 5]. Zwłaszcza że spektrum ryzyka strategicznego jest szerokie (por. tab. 1). Obejmuje w szczególności: ryzyko klienta, konkurencji czy też utraty reputacji lub po prostu błędnie przyjętych założeń strategicznych.

Znaczenie ryzyka strategicznego i konieczność zarządzania nim potwierdza najnowszy raport firmy Delloite [2013]. W badaniu tym ponad 80% przedsiębiorstw wskazało, że dostrzega znaczenie ryzyka strategicznego i uznaje sterowanie nim za priorytet w procesie zarządzania ryzykiem, traktując je jako istotniejsze od ryzyka operacyjnego, finansowego czy compliance [Delloite 2013, s. 5]. Jednocześnie 94% badanych zadeklarowało zmianę podejścia do ryzyka strategicznego w ostatnich latach poprzez poszerzenie narzędzi zarządzania nim [Delloite 2013, s. 6].

Tabela 1. Przykładowe ryzyka strategiczne w przedsiębiorstwie

Ryzyka strategiczne	
wynikające z czynników zewnętrznych	wynikające z czynników wewnętrznych
ryzyko makroekonomiczne	ryzyko celu/założeń strategicznych
ryzyko branżowe	ryzyko utraty reputacji
ryzyko prawne	ryzyko wsparcia ze strony spółki matki
ryzyko konkurencji	ryzyko ochrony patentów/znaków towarowych
ryzyko klienta	–

Źródło: [Moeller 2011, s. 163].

Potrzebę nowego spojrzenia na proces zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem strategicznym, potwierdza Nowak [2010]. Zwraca on uwagę na konieczność uznania omawianego ryzyka za istotny element procesu zarządzania całym przedsiębiorstwem. Nowak dowodzi również, że zarządzanie ryzykiem stanie się bardziej efektywne, jeżeli stanowić będzie system obejmujący zestaw zaplanowanych działań oraz dostosowanych do specyfiki jednostki instrumentów, podejmowanych systematycznie [Nowak 2010, s. 21-23]. Narzędzia te pozwolą na pełniejszą i szybszą identyfikację zagrożeń, ich dokładniejszą analizę, ułatwią monitoring ryzyk i wskażą środki zaradcze służące zabezpieczeniu przed ryzykiem. Takich instrumentów dostarczają w szczególności dwa niezależne systemy, swoimi celami i zadaniami ściśle związane z procesem zarządzania ryzykiem, a mianowicie: rachunkowość zarządcza i audyt wewnętrzny.

3. Rola rachunkowości zarządczej w sterowaniu ryzykiem strategicznym

Wzrost zapotrzebowania na informacje istotne w procesie podejmowania decyzji dotyczących m.in. postępowania z ryzykami i kontroli efektów ich wdrożenia jest przyczyną rozwoju rachunkowości zarządczej [Sobańska (red.) 2010, s. 74-75]. Uznaje się, że rachunkowość zarządcza powinna dostarczać informacji i wspomagać swoimi rekomendacjami menedżerów na każdym etapie procesu zarządzania [Jaruga i in. 2010, s. 23], czyli również w kwestiach związanych z zarządzaniem ryzykiem [Szychta 2007, s. 345].

Współczesna rachunkowość zarządcza ukierunkowana jest w szczególności na obsługę zarządzania strategicznego. Jej zadaniem jest dostarczanie informacji uwzględniających zmienność otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, co może znacząco wpłynąć na przebieg procesów i realizację strategii przedsiębiorstwa [Skowronek-Mielczarek 2007, s. 47]. Rachunkowość zarządcza powinna wspierać zarówno menedżerów formułujących ogólną strategię przedsiębiorstwa, jak i tych, którzy zajmują się jej wdrażaniem, w szczególności poprzez współudział w rozwią-

zywaniu problemów [Jaruga i in. 2010, s. 44]. Tym samym ma pomóc w wykorzystywaniu szans i w reagowaniu na pojawiające się zagrożenia, a więc stanowić narzędzie wsparcia procesu zarządzania ryzykiem strategicznym. Umiejętne wykorzystanie informacji pochodzących z rachunkowości zarządczej może bowiem pomóc w minimalizowaniu negatywnych skutków ryzyka i w usprawnianiu procesów [Skowronek-Mielczarek 2007, s. 47].

Rachunkowość zarządcza, w szczególności strategiczna, dostarcza wielu narzędzi wsparcia procesu zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem. Zaliczyć do nich można m.in.: mapę strategii i strategiczną kartę dokonań, budżetowanie – również kapitałowe, rachunek kosztów działań i activity based management czy też systemy rachunku kosztów wykorzystywane w strategicznym zarządzaniu kosztami i wynikami.

4. Audyt wewnętrzny (strategiczny) ukierunkowany na ryzyko

Audyt wewnętrzny definiuje się jako działalność obiektywnie zapewniającą, służącą władzom jednostki, mającą na celu usprawnienie funkcjonowania i przysposobienie wartości organizacji poprzez dokonywanie niezależnych i profesjonalnych ocen oraz doskonalenie mających w jednostce miejsce procesów, w tym zarządzania ryzykiem oraz kontroli. Audyt wewnętrzny, obok zapewnienia, często prowadzi dla organizacji również działalność doradczą [Saunders 2011, s. 52-53].

W kontekście zarządzania ryzykiem strategicznym należy zwrócić szczególną uwagę na audyt strategiczny, który, najogólniej rzecz ujmując, obejmuje weryfikację długookresowych działań przedsiębiorstwa. Prowadzony jest w celu identyfikacji szans rozwojowych i zagrożeń oraz wskazania kierunków poprawy efektywności działalności jednostki. Przyjmuje on formę przeglądu, analizy i oceny planów i celów strategicznych oraz stopnia realizacji strategii [Lisiński (red.) 2011, s. 254]. Zakres audytu strategicznego jest stosunkowo szeroki. Obejmuje on bowiem ocenę i analizę:

- etapów i czynności realizowanych w procesie zarządzania strategicznego (od formułowania strategii po jej implementację i stopień realizacji),
- metod i technik wykorzystywanych w procesie zarządzania strategicznego (zarówno poprawność ich doboru, jak i wykorzystania),
- podziału zadań, odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych w zakresie zarządzania strategicznego [Lisiński (red.) 2011, s. 257].

Każdemu z wyżej wymienionych obszarów zarządzania strategicznego towarzyszy szereg ryzyk. Począwszy od nieprawidłowej analizy otoczenia, która może skutkować wyborem błędnej strategii, poprzez niepoprawną implementację celów i założeń strategicznych, po niewłaściwy dobór metod zarządzania strategicznego, brak podziału czy nakładanie się zadań, obowiązków i odpowiedzialności. Audyt strategiczny traktuje się właśnie jako narzędzie diagnozy i doskonalenia tych aspektów zarządzania strategicznego. Jednym z jego kluczowych zadań jest ocena i doskonalenie procesów zarządzania ryzykiem, szczególnie ryzykiem strategicznym. Do realizacji

tego można wykorzystać wiele metod (np. konfrontacji), technik (np. burzę mózgów, benchmarking) i narzędzi (np. mapę ryzyka i kwestionariusze) audytu.

5. Rachunkowość zarządcza i audyt wewnętrzny w zarządzaniu ryzykiem klienta

Jednym z istotniejszych ryzyk strategicznych jest ryzyko klienta. Obejmuje ono wiele rodzajów ryzyk związanych w szczególności z popytem, sytuacją demograficzną i ekonomiczną użytkowników. Zaliczyć do nich można modyfikację potrzeb, preferencji i oczekiwań ze strony klientów, zmiany w ich sytuacji materialnej, starzenie się społeczeństwa i inne. Wspomniane ryzyko niesie ze sobą wiele innych zagrożeń dla organizacji, począwszy od ryzyka prawnego związanego ze skargami zgłaszanymi przez użytkowników, przez ryzyko finansowe będące konsekwencją ich niewypłacalności, po ryzyko utraty reputacji na skutek szerzenia przez klientów negatywnych opinii o organizacji [*Strategies for managing* 2013, s. 12]. Powiązanie ryzyka klienta z innymi ryzykami dowodzi, że sterowanie nim powinno stanowić istotny element procesu zarządzania ryzykiem w jednostce.

Aby zarządzanie ryzykiem klienta uczynić efektywnym, potrzebne jest zebranie wielu informacji o użytkownikach. Pomocna w tym względzie może okazać się rachunkowość zarządcza. Dostarcza ona bowiem wielu instrumentów, które nie tylko służą pozyskaniu informacji, ale również pozwalają na głęboką analizę i monitoring powiązań jednostki z klientami. Zakres informacji o ryzyku klienta, dostarczanych przez rachunkowość zarządczą, jest bardzo szeroki. Mogą być one wykorzystane zarówno na etapie budowania strategii (np. wyboru grupy docelowej czy sposobu dotarcia do klienta), jak i w trakcie jej realizacji (np. badanie lojalności czy ocena rentowności klientów) lub konieczności zmiany założeń strategicznych (np. zmiana grupy docelowej, ocena konieczności wyjścia z rynku). Narzędzia te służą zarówno identyfikacji, ocenie, monitoringowi, jak i zabezpieczeniu się przed ryzykiem klienta.

Jednym z ważniejszych instrumentów jest Balanced Scorecard (BSC). W perspektywie klienta BSC zaakcentowana została rola użytkowników w realizacji założeń strategicznych, a wykorzystywane w niej miary (zarówno dotyczące efektów realizacji celów perspektywy (np. lojalność czy też retencja klienta, udział w rynku) jak i mierniki determinujące wartość produktu dla klienta (np. dostawy na czas)) pozwalają zidentyfikować, ocenić i monitorować ryzyko klienta.

Zmiany w zachowaniu, popycie, sytuacji materialnej i demograficznej użytkowników można również rozpoznawać, analizować i nadzorować poprzez stosowanie w jednostce procesu budżetowania, a dokładniej w drodze analizy odchyień od budżetów. Porównanie budżetów: przychodów ze sprzedaży czy też wpływów zrealizowanych z planowanymi, wskazuje na istnienie zagrożeń oraz szans związanych z ryzykiem klienta. W tym względzie budżetowanie może stanowić przykład systemu wczesnego ostrzegania.

Kolejnym narzędziem rachunkowości zarządczej pomocnym w procesie zarządzania ryzykiem jest analiza rentowności klienta z wykorzystaniem kalkulacji Activity Based Costing. Służy ona ocenie opłacalności działań przedsiębiorstwa (w drodze analizy kosztów) związanych z pozyskaniem, obsługą i zatrzymaniem poszczególnych użytkowników. Tym samym pozwala zweryfikować poprawność i ekonomiczność założeń strategicznych związanych z podejściem do klienta [szerzej patrz Jaruga i in. 2010].

Wyżej wymienione narzędzia są ułamkiem zbioru instrumentów rachunkowości zarządczej, które umożliwiają menedżerom pozyskanie informacji, zarówno *ex post*, jak i *ex ante*, finansowych i niefinansowych, wewnętrznych i zewnętrznych, przydatnych w procesie zarządzania ryzykiem klienta. Należy jednak pamiętać, że zakres ich wykorzystania zależy od tego, jaki jest cel decyzji i z jakim rodzajem ryzyka klienta mamy do czynienia. Tym samym menedżerowie skorzystają z innych instrumentów, oceniając rentowność konsumentów i warunkując od niej dalszą współpracę z klientami, a z innych – szukając przyczyn niewypłacalności użytkowników i określając jej wpływ na sytuację ekonomiczną jednostki.

Podobnie jest w przypadku audytu wewnętrznego. Korzysta on z wielu metod, narzędzi i technik, które nie tylko służą pozyskaniu informacji, ale również pozwalają na analizę i ocenę powiązań jednostki z klientami. Niezależne i obiektywne oceny przeprowadzane przez audyt wewnętrzny dotyczą jednak decyzji podjętych i procesów już realizowanych. Poprzez wyniki swoich badań audyt wewnętrzny pomoże ocenić trafność założeń strategicznych, sposobu realizacji strategii oraz wskazać na konieczność zmiany celów strategicznych, jak i samej strategii, determinując tym samym kształt i przebieg procesu zarządzania ryzykiem.

Jednym z ważniejszych narzędzi audytu wewnętrznego jest graficzna analiza procesu (*flowchart*). Jest to schemat graficzny prezentujący kolejne czynności, jakie należy wykonać, aby można było przeprowadzić proces i osiągnąć jego cel. Jest on szczególnie przydatny przy procesach złożonych, a takim procesem jest zarządzanie ryzykiem klienta. Prawidłowe wykonanie flowchartu wymaga zapoznania się z dokumentami charakteryzującymi proces, określenia, czy opisuje on aktualne warunki (nadąża za zmiennym otoczeniem) oraz wskazanie prawidłowości realizowanego procesu. Tym samym pozwala nie tylko prześledzić proces, ale przede wszystkim wskazać luki w nim występujące i zarekomendować środki usprawnienia procesu zarządzania ryzykiem.

Podobną rolę odgrywa benchmarking. Jest on często wykorzystywany w audycie wewnętrznym do zbadania sposobu działania innych podmiotów i zasugerowania zarządzającym skorzystania z najlepszych praktyk stosowanych przez innych. Benchmarking może mieć zatem zastosowanie w doskonaleniu procesu zarządzania ryzykiem klienta.

Przydatną techniką audytu wewnętrznego w gromadzeniu informacji na temat mechanizmów zarządzania ryzykiem klienta mogą stanowić również kwestionariusze. To forma polegająca na konstruowaniu zamkniętych pytań, mających służyć

zdobyciu konkretnych informacji, na które odpowiadają zaangażowane w badany proces osoby – pracownicy różnych szczebli lub też członkowie kierownictwa. W ten sposób można m.in. wykryć braki w procesie zarządzania ryzykiem lub wykazać brak zrozumienia procesu przez osoby za niego odpowiedzialne [szerzej patrz Moeller 2011].

Potwierdza to, że audyt wewnętrzny nie tylko służy ocenie procesów zarządzania ryzykiem w organizacji, ale również pomaga w ich usprawnieniu.

Jednym z ryzyk, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo ze strony klienta, jest niewypłacalność użytkowników. Dla właściwego zarządzania tym ryzykiem istotna jest bieżąca identyfikacja oraz monitorowanie sytuacji ekonomicznej klientów, co ma pozwolić na szybkie wykrycie omawianego ryzyka i wdrożenie istniejących lub stworzenie nowych narzędzi zabezpieczania się przed nim.

Rachunkowość zarządcza, w wyniku m.in. śledzenia wskaźników z BSC (udziału w rynku, retencji klienta) oraz analizy odchyleń od budżetów (przychodów ze sprzedaży oraz wpływów), może dostarczyć zarządzającym informacji o pogarszającej się sytuacji materialnej użytkowników, stanowiąc system wczesnego ostrzegania. Audyt wewnętrzny z kolei będzie miał za zadanie ocenę, czy jednostka, w ramach procesu zarządzania ryzykiem klienta, właściwie przygotowała się na ewentualną niewypłacalność użytkowników, czyli m.in. zbadanie (poprzez wykorzystanie np. flowchartu czy kwestionariuszy), czy zastosowała wystarczające mechanizmy kontrolne pozwalające wykryć i monitorować ryzyko pogorszenia się własnej sytuacji ekonomicznej na skutek niewypłacalności swoich klientów. Takich mechanizmów kontrolnych dostarcza właśnie rachunkowość zarządcza.

Jak więc widać, podejście, zadania i narzędzia wykorzystywane przez te dwa niezależne systemy znacznie się różnią. Współistnienie rachunkowości zarządczej i audytu wewnętrznego pozwala jednak na pozyskanie szerszego zakresu informacji, które mogą i powinny być wykorzystane przez menedżerów w procesie zarządzania ryzykiem (np. ryzykiem niewypłacalności klienta). Informacje te wzajemnie uzupełniają się, świadcząc o współmierności obu systemów i możliwości ich wykorzystania w doskonaleniu działalności jednostki.

6. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa dostrzegają rosnący wpływ ryzyka strategicznego na swój rozwój i pozycję na rynku. W konsekwencji coraz częściej sterowanie nim uznają za priorytet w procesie zarządzania ryzykiem. Wynika to ze zrozumienia, że brak reakcji na ryzyko strategiczne może przynieść jednostce więcej negatywnych skutków niż w przypadku zlekceważenia czy niewykrycia ryzyka operacyjnego bądź finansowego. Zwłaszcza że spektrum ryzyka strategicznego jest szerokie.

Jednym z ważniejszych ryzyk strategicznych jest ryzyko klienta, które współcześnie, w dobie rosnącej roli użytkowników i przy uwzględnieniu ich potrzeb, opinii, sugestii, a nawet wykorzystaniu gotowych pomysłów w codziennej działalno-

ści, wymaga szczególnej analizy i zarządzania. Każda zmiana preferencji, popytu, sytuacji demograficznej, materialnej itp. konsumentów oznacza dla jednostki konieczność zredefiniowania, a nawet zmiany strategii. Dlatego zarządzający potrzebują narzędzi, które pozwolą im efektywnie zarządzać ryzykiem klienta, czyli będą pomocne w identyfikacji, ocenie, monitorowaniu omawianego ryzyka, zaproponują środki zabezpieczania się przed jego negatywnymi skutkami oraz możliwości wykorzystania szans, jakie to ryzyko niesie. Takich instrumentów dostarczają w szczególności dwie grupy działalności, ściśle związane z procesem zarządzania ryzykiem, a mianowicie rachunkowość zarządcza i audyt wewnętrzny.

Mające miejsce w rachunkowości zarządczej bieżące monitorowanie wskaźników z perspektywy klienta balanced scorecard czy kontrola wykonania budżetu i analiza odchyleń są niczym innym jak mechanizmami kontrolnymi, pozwalającymi dostrzec wyłaniające się ryzyko klienta oraz monitorować je. Istnienie mechanizmów kontrolnych, również tych mających źródło w rachunkowości zarządczej, oraz ich adekwatność ocenia audyt wewnętrzny. Z punktu widzenia efektywności procesu zarządzania strategicznego, zarówno dostarczanie, jak i ocena mechanizmów kontrolnych są równie ważne.

Dla lepszego zarządzania ryzykiem istotne jest również dysponowanie jak najszerszym zakresem informacji. Omawiane systemy, poprzez wykorzystywanie właściwych dla siebie narzędzi, technik i metod i odrębne działania, dostarczają często wzajemnie się uzupełniających lub potwierdzających informacji o ryzyku, poszerzając zakres informacji możliwych do wykorzystania przez menedżerów w procesie zarządzania ryzykiem. Dzięki niezależnej analizie zgromadzonych danych w formie doradztwa wskazują alternatywne decyzje, przyczyniając się do usprawnienia działalności jednostki. Dowodzi to współmierności obu systemów w usprawnianiu procesu zarządzania ryzykiem strategicznym.

Literatura

- COSO: *Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Executive Summary*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004. http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf (12.02.2014).
- Deloitte, *Exploring Strategic Risk: A Global Survey*, 2013. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Exploring_Strategic_Risk_2014_EN.pdf (12.02.2014).
- FERMA: *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations, 2002, http://www.theirm.org/publications/documents/rm_standard_polish_15_11_04.pdf (12.02.2014).
- Jaruga A., Kabalski P., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Lisiński M. (red.), *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, PWE, Warszawa 2011.
- Młodzik E., *Istota zarządzania ryzykiem*, [w:] *Kontrola zarządcza oraz audyt wewnętrzny w teorii i praktyce*, red. K. Winiarska, Uniwersytet Szczeciński Rozprawy i Studia, t. 874, Szczecin 2013.

- Moeller R., *Nowoczesny audyt wewnętrzny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Nowak E., *Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2010.
- Saunders E.J., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach i administracji publicznej*, PIKW, Warszawa 2011.
- Skowronek-Mielczarek A., *System informacji wykorzystywany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Controlling – analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, Difin, Warszawa 2007.
- Sobańska I. (red.), *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Strategies for managing customer and supplier risks*, The Economist Intelligence Unit Limited, 2013. <http://www.economistinsights.com/sites/default/files/EIU%20D%26B%20paper%20FINAL%20Nov%2021%20with%20new%20logo.pdf> (3.04.2014).
- Szychta A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

ADEQUACY OF MANAGERIAL ACCOUNTING AND INTERNAL AUDITING SYSTEMS IN THE IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF STRATEGIC RISK MANAGEMENT

Summary: Modern enterprises understand the importance of strategic risk, and managing it treat as a priority in the process of risk management. For the effective management of the discussed risk they broaden the scope of instruments, which are helpful in the risk management process. Such tools are particularly provided by the two systems, which by their objectives and tasks are related to risk management, namely: managerial accounting and internal auditing. The aim of the paper is to show, by describing the case of one of strategic risks that is the customer risk, that managerial accounting and internal auditing can improve the risk management process. The methodology used in this paper is based on the descriptive and comparative analysis.

Keywords: managerial accounting, internal auditing, risk management, customer risk.