

ANNA SPOZ

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

### Wprowadzenie

Ryzyko towarzyszy każdej działalności gospodarczej człowieka. Stopień jego oddziaływania na przedsiębiorstwo determinowany jest szeregiem czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Ponieważ niemożliwe jest całkowite wyeliminowanie ryzyka w prowadzonej działalności, dlatego firmy, które chcą utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję na rynku, muszą nauczyć się nim właściwie zarządzać. W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się kwestii zarządzania ryzykiem w dużych przedsiębiorstwach, bagatelizując ten problem w małych i średnich firmach. Tymczasem badania pokazują, że małe podmioty obciążone są znacznie większym ryzykiem upadku niż jednostki duże.

Celem tego artykułu jest omówienie źródeł ryzyka w działalności małych i średnich przedsiębiorstw oraz przedstawienie procesu zarządzania ryzykiem w tych firmach.

### Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa i jego determinanty

Choć ryzyko jest jednym z podstawowych pojęć ekonomicznych, to jednak nie istnieje jego jedna uniwersalna definicja. Literatura przedmiotu proponuje dwa podejścia do tego zjawiska: negatywną koncepcję ryzyka i neutralną koncepcję ryzyka. Pierwsza z nich definiuje ryzyko, jako „...możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu” i traktuje je, jako zagrożenie, przed którym firmę należy chronić. Koncepcja neutralna natomiast określa je, jako „...możliwość uzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego”<sup>1</sup>. Obie interpretacje tego pojęcia mają odniesienie do ryzyka towarzyszącego działalności gospodarczej, bowiem część przedsiębiorców postrzega je jako zagrożenie i stara się je minimalizować. Inni z kolei podejmują je świadomie, licząc na możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych korzyści.

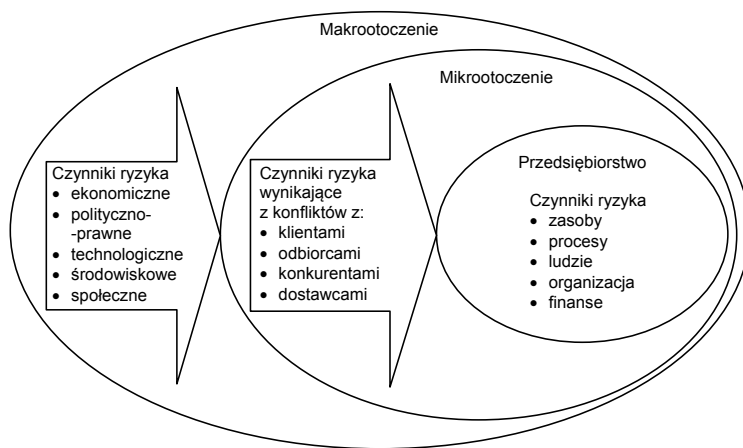
Bez względu jednak na sposób postrzegania ryzyka przez przedsiębiorstwo, każda firma funkcjonująca na rynku wie, że jest ono nieodłączną częścią jego działalności. Dlatego by móc efektywnie działać i odnosić sukcesy na rynku, musi zidentyfikować źródła ryzyka w swojej działalności oraz nauczyć się właściwie nim zarządzać. Warto się zatem

---

<sup>1</sup> *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13.

zastanowić, jakie są główne czynniki ryzyka dla przedsiębiorstw i jak należy właściwie zaprojektować i realizować proces zarządzania ryzykiem w firmach MŚP.

Czynniki ryzyka w działalności gospodarczej mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny (rys. 1). Źródłem zewnętrznych czynników ryzyka jest otoczenie przedsiębiorstwa, które ze względu na złożoność należy podzielić na mikro- i makrootoczenia, natomiast czynniki wewnętrzne ryzyka determinuje samo przedsiębiorstwo.



Rys. 1. Czynniki ryzyka w działalności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Do zewnętrznych czynników ryzyka występujących w makrootoczeniu zaliczyć należy czynniki:<sup>2</sup>

- ekonomiczne – wynikające ze zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, tj. tempa wzrostu gospodarczego, wysokości stóp procentowych, dynamiki zmian bezrobocia, poziomu zamożności społeczeństwa itd.,
- polityczne i prawne – wywołane zmianami zachodzącymi w obowiązującym systemie prawa, tj. uprawomocnieniem się nowych ustaw i rozporządzeń regulujących prawa i obowiązki przedsiębiorców i obywateli na danym obszarze,
- technologiczne – wynikające ze zmian w metodach wytwarzania produktów i usług, najczęściej będących konsekwencją postępu technicznego,
- środowiskowe – wynikające z wpływu warunków naturalnych na zakres i sposób działania przedsiębiorstwa, tj. zmian klimatu, kataklizmów, odkrycia nowych gatunków roślin i zwierząt,

<sup>2</sup> *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. A. Fierla, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 13.

- społeczne – powodowane zmianami zachodzącymi w strukturze społeczeństwa danego obszaru, tj. w poziomie jego wykształcenia, zachowaniach, poglądach czy preferencjach.

Zewnętrzne czynniki ryzyka w działalności przedsiębiorstwa, występujące w jego mikrootoczeniu, determinowane są zachowaniami klientów, dostawców i konkurentów oraz ich relacjami z firmą. Czynniki ryzyka w kontaktach z klientami wynikają głównie ze zmian zachodzących w preferencjach konsumentów, wielkości i częstotliwości ich zakupów (dokonywanych zamówień) i sposobach zapłaty. Na czynniki ryzyka w relacjach z odbiorcami składają się przede wszystkim umowy zawarte z nimi i sposób wywiązywania się z nich, terminowość realizacji zamówień oraz jakość dostarczanych towarów. Natomiast czynniki ryzyka determinowane zachowaniem konkurencyjnych firm wynikają ze zmian w zakresie i sposobie prowadzenia przez nie działalności gospodarczej oraz sposobie i skali wykorzystywania przez nich narzędzi marketingu mix.

Źródłem wewnętrznych czynników ryzyka w działalności przedsiębiorstwa mogą być:

- zasoby – jakość i ilość posiadanych przez firmę zasobów (materialnych i niematerialnych) oraz ich przydatność do prowadzonej działalności,
- procesy – skuteczność i efektywność realizowanych w firmie procesów,
- ludzie – zmiany wielkości i struktury zatrudnienia wynikające ze zmian w zakresie lub profilu prowadzonej działalności, dużej fluktuacji kadr,
- organizacja – sposób organizacji przedsiębiorstwa, dostosowanie struktury firmy do zakresu i skali prowadzonej działalności, szybkość reakcji przedsiębiorstwa na zachodzące w nim zmiany,
- finanse – wynikające w głównej mierze z przyjętego sposobu finansowania działalności przedsiębiorstwa (poziom dźwigni finansowej), efektywności zarządzania jego przychodami i kosztami oraz sposobem rozliczania się z odbiorcami i dostawcami (determinującym płynność finansową podmiotu).

Stopień oddziaływania poszczególnych czynników ryzyka na przedsiębiorstwa jest różny, w zależności od zakresu i skali prowadzonej przez nie działalności, branży, w której funkcjonują, sposobu ich organizacji i zarządzania itd. Czy można zatem wyróżnić czynniki najistotniejsze z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw? Badania przeprowadzone przez Krajową Izbę Gospodarczą wykazały, że firmy sektora MŚP największe zagrożenie w swoim otoczeniu widzą w niestabilnym i nieprecyzyjnym systemie prawnym, ogólnie trudnych warunkach ekonomicznych do prowadzenia działalności oraz dużym natężeniu konkurencji i jej nieuczciwym charakterze<sup>3</sup>. Wśród czynników wewnętrznych dominowały natomiast wysokie koszty działalności gospodarczej, przestarzałe i nieefektyw-

---

<sup>3</sup> Szczegółowe wyniki badania dostępne są na stronie internetowej: <http://www.kig.pl/index.php/badanie07>.

ne technologie wytwarzania, problemy z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników i duża ich fluktuacja.

### Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach MŚP

Proces zarządzania ryzykiem Jajuga K. definiuje, jako „[...] podejmowanie decyzji i realizację działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowalnego dla niego poziomu ryzyka”<sup>4</sup>. Sawicki J. za Kuchlewską M. opisuje go natomiast, jako całokształt działań podejmowanych przez firmę w celu panowania nad ryzykiem, tj. zwiększenie bezpieczeństwa działania przedsiębiorstwa i osiągnięcie jego celów, przy zachowaniu optymalnego kosztu ryzyka<sup>5</sup>.

Celem zarządzania ryzykiem nie jest zapobieganie czy zabranianie przedsiębiorstwu podejmowania ryzyka, lecz zapewnienie, by firma planując swoje działania była go w pełni świadoma. Tylko bowiem rzetelna wiedza na temat źródeł ryzyka i możliwych jego skutków pozwoli przedsiębiorstwu skutecznie je kontrolować<sup>6</sup>.

Kontrola ryzyka nie oznacza jednak jego minimalizacji, bowiem akceptowany przez firmę poziom ryzyka uzależniony jest od subiektywnego stosunku do niego decydentów w firmie. Przedsiębiorcy wykazujący awersję do ryzyka starają się go ograniczać i podejmują je jedynie wtedy, gdy spodziewają się za nie odpowiednio wysokiej rekompensaty. Z kolei zarządcy tzw. skłonni do ryzyka prowadzą firmy przy wysokim poziomie.

Wprowadzenie procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie powinno umożliwić firmie stworzenie takich warunków jej funkcjonowania, by mogła bez przeszkód realizować swoją strategię działania, nie ponosiła strat większych niż zakładane oraz poprawiła osiągnięte wyniki finansowe. W małych i średnich przedsiębiorstwach proces ten nabiera szczególnego znaczenia z jeszcze jednego powodu. Proces zarządzania ryzykiem umożliwia przedsiębiorstwom nie tylko dostosowywanie, ale i przewidywanie, i przygotowywanie się do zmian, na które firmy MŚP ze względu na swoje naturalne ograniczenia zasobowe (finansowe, materialne, ludzkie) są szczególnie wrażliwe<sup>7</sup>.

Choć proces zarządzania ryzykiem w każdym przedsiębiorstwie jest inny, to jednak można wyróżnić jego sześć zasadniczych etapów<sup>8</sup>:

- identyfikację ryzyka i obszarów jego występowania,
- pomiar ryzyka,
- wybór strategii zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie,

<sup>4</sup> *Zarządzanie...*, red. K. Jajuga, s. 15.

<sup>5</sup> J. Sawicki: *Zarządzanie ryzykiem przez przedsiębiorstwo*, [w:] *Strategie wzrostu przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa nr 43, Szczecin 2004, s. 959.

<sup>6</sup> R.S. Raghaven: *Risk Management in SMEs*, The Chartered Accountant, October 2005, s. 528.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 528.

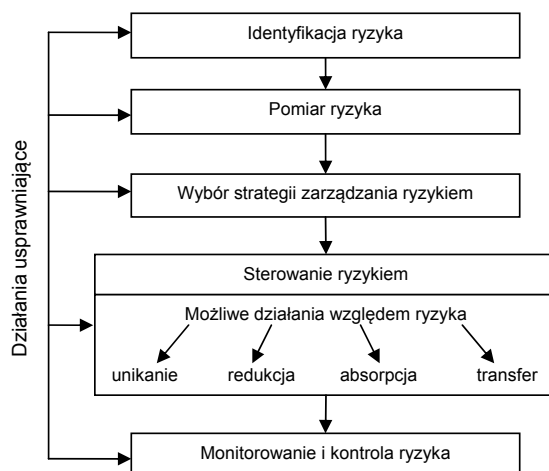
<sup>8</sup> *Risk management is now a core business process*, The Institute of Chartered Accountant in England and Wales, Riskmanagement for SMEs, October 2002, s. 4 (dostępne na stronie [www.scribd.com](http://www.scribd.com)).

- sterowanie ryzykiem,
- monitorowanie i kontrolę ryzyka,
- wprowadzanie działań korygujących.

W pierwszym etapie procesu zarządzania ryzykiem należy zidentyfikować ryzyko towarzyszące działalności przedsiębiorstwa, a następnie oszacować siłę wpływu na podmiot jego poszczególnych czynników oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Bardzo ważne jest, by czynniki ryzyka analizowane były łącznie, bowiem zidentyfikowanie wszystkich źródeł ryzyka w firmie, określenie zależności zachodzących między nimi oraz możliwych skutków pozwoli kadrze zarządczej całościowo spojrzeć na zagadnienie ryzyka w przedsiębiorstwie. Stanowiąc będzie także dobrą podstawę do opracowania strategii zarządzania nim.

Strategia zarządzania ryzykiem wyraża akceptowany poziom ryzyka w działalności firmy, a proces sterowania nim ma dostosować realny poziom ryzyka do przyjętych założeń wynikających ze strategii. W tym celu do każdego jego rodzaju można zastosować jedno lub kilka działań z zakresu jego kontroli. Działania te polegać mogą na: unikaniu ryzyka (zaniechaniu działania), redukcji ryzyka (zmniejszeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia), przyjmowaniu ryzyka lub jego transferze na inny podmiot (partnera, ubezpieczyciela).

Końcowym, aczkolwiek bardzo ważnym etapem procesu zarządzania ryzykiem jest jego monitorowanie i kontrola. Etap ten pozwala na bieżącą weryfikację zgodności przebiegu procesu i jego rezultatów z przyjętymi założeniami. Szybkie wychwycenie pojawiających się rozbieżności pozwoli na wprowadzenie niezbędnych korekt i usprawnień procesu.



Rys. 2. Schemat procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

## Główne ograniczenia procesu zarządzania ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach

Małe i średnie przedsiębiorstwa coraz bardziej doceniają wpływ procesu zarządzania ryzykiem na możliwość osiągnięcia przez nie sukcesu rynkowego i dlatego coraz częściej staje się on ważnym elementem ich strategii. Warto się zatem zastanowić, dlaczego tak trudno firmom sektora MŚP stworzyć i utrzymać skuteczny system zarządzania ryzykiem?

Zdaniem T.T. Kaczmarka, problemy w procesie zarządzania ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach wynikają ze specyfiki tych podmiotów i ich ograniczeń zasobowych. Do najistotniejszych przyczyn tych trudności zaliczył brak pracowników wyspecjalizowanych do zaprojektowania i realizacji procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Bowiem najczęściej twórcami i jednocześnie kontrolerami tych procesów są kadry zarządcze, które nie zawsze dysponują tak dużą wiedzą z zakresu zarządzania ryzykiem, by móc dostrzec wszystkie źródła ryzyka i wybrać optymalną strategię jego kontroli. Finansowe ograniczenia małych i średnich przedsiębiorstw powodują także, że ich siła przetargowa w kontaktach z ubezpieczycielami jest ograniczona. Dlatego w większości przypadków firmy te korzystają ze standardowych pakietów ubezpieczeń, niedostosowanych do rzeczywistych czynników ryzyka ich działalności<sup>9</sup>.

Natomiast C.A. Lavery, D.L. Lindberg oraz K.A. Razaki, autorzy artykułu „Fraud Awareness in a Small Business”, za trzy główne ograniczenia małych przedsiębiorstw w zarządzaniu ryzykiem uznali: brak wiedzy właścicieli i pracowników małych firm na temat źródeł ryzyka w ich działalności, ze względu na niewielkie rozmiary przedsiębiorstwa niemożność oddzielenia funkcji związanych z wykonywaniem działań, ich autoryzacją i fizycznym zabezpieczeniem, co znacznie osłabia kontrolę wewnętrzną firmy i zwiększa ryzyko jej strat oraz brak przywiązywania wagi do comiesięcznych raportów finansowych i analiz. Zlecenie ich sporządzenia firmom zewnętrznym powoduje, że nie są one weryfikowane przez osoby mogące ocenić zasadność realizowanych transakcji i działań<sup>10</sup>.

Poglądy te potwierdzają wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w ramach projektu Pandora Risk Management na europejskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Badane firmy zadeklarowały bowiem, że ich systemy zarządzania ryzykiem nie są efektywne, a dzieje się tak z kilku powodów. Zdaniem aż 74% respondentów, przedsiębiorcy MŚP są nieświadomi ponoszonego ryzyka, gdyż brakuje im wiedzy w tym zakresie. 64% spośród ankietowanych firm uważało także, że nie dysponują wystarczającymi zasobami, by móc stworzyć i realizować skuteczny system zarządzania ryzykiem. Równie ważną przyczyną, bo deklarowaną przez 63% badanych firm, jest brak ustalonych procedur do monitorowania, raportowania i analizowania ryzyka w działalności przedsiębiorstwa. Bardzo często

<sup>9</sup> T.T. Kaczmarek: *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 72–73.

<sup>10</sup> C.A. Lavery, D.L. Lindberg, K.A. Razaki: *Fraud Awareness in a Small Business*, National Public Accountant, August 2000 (dostępne na stronie [www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com)).

także nie zostały wyznaczone osoby odpowiedzialne za zidentyfikowanie ryzyka, jego monitorowanie i kontrolę. Dlatego zdaniem większości przedsiębiorstw, proces wprowadzania polityki zarządzania ryzykiem jest procesem niezwykle trudnym i kosztownym dla przedsiębiorstwa<sup>11</sup>.

Tabela 1

## Główne ograniczenia w zarządzaniu ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach

Obszar przedsiębiorstwa	Przyczyny trudności w zarządzaniu ryzykiem
Zasoby ludzkie	Niewielka wiedza kadry kierowniczej i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw na temat zarządzania ryzykiem. Niewyznaczenie osób odpowiedzialnych za stworzenie, utrzymanie i kontrolę procesu zarządzania ryzykiem w firmie.
Organizacja i zarządzanie	Brak procedur identyfikacji, sterowania, monitorowania i kontroli ryzyka. Niewielkie rozmiary przedsiębiorstw i sposób ich organizacji utrudniający odseparowanie funkcji związanych z wykonywaniem działań, ich autoryzacją i fizycznym zabezpieczeniem, co osłabia kontrolę wewnętrzną w firmie. Niesformalizowane struktury organizacyjne przedsiębiorstw. Mała liczba pracowników. Skupianie się na bieżącej działalności firmy.
Finanse	Zbyt niski kapitał. Słaba płynność finansowa. Sporządzanie raportów finansowych i analiz wyłącznie na potrzeby podatkowe.

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Złożoność i turbulencyjność otoczenia współczesnych przedsiębiorstw sprawia, że wszystkim ich działaniom towarzyszy ryzyko. Dlatego tak ważne jest, by firmy umiały go zidentyfikować i nauczyły się właściwie nim zarządzać. Choć proces zarządzania ryzykiem jest inny w każdym przedsiębiorstwie, to jednak można wyróżnić jego sześć zasadniczych etapów: identyfikację ryzyka i obszarów jego występowania, pomiar ryzyka, wybór strategii zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, sterowanie ryzykiem, monitorowanie i kontrolę ryzyka oraz wprowadzanie działań korygujących.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają trudności we wprowadzaniu i realizacji procesu zarządzania ryzykiem. Problemy te wynikają głównie ze specyfiki tych firm i ich ograniczeń zasobowych. Do najistotniejszych czynników utrudniających przedsiębiorstwom MŚP stworzenie i utrzymanie skutecznego systemu zarządza-

<sup>11</sup> [www.pandora-project.eu/activities-results](http://www.pandora-project.eu/activities-results).

nia ryzykiem zaliczyć należy: ograniczoną wiedzę przedsiębiorców na temat źródeł ryzyka i strategii zarządzania nim, co sprawia, że nie są oni świadomi istniejących zagrożeń, brak wykwalifikowanej kadry pracowniczej do wprowadzenia i utrzymania efektywnego systemu zarządzania ryzykiem, ograniczone zasoby finansowe, niewielkie rozmiary małych firm i sposób ich organizacji uniemożliwiający odseparowanie funkcji związanych z planowaniem działań, ich akceptacją i fizycznym zabezpieczeniem, co osłabia skuteczność ich kontroli wewnętrznej oraz brak zrozumienia wagi informacji zawartych w sporządzanych raportach finansowych i analizach.

Gospodarcze znaczenie sektora MŚP oraz wpływ procesu zarządzania ryzykiem na ich pozycję konkurencyjną sprawiają, że warto się zastanowić, w jaki sposób można pomóc tym firmom przezwyciężyć trudności, jakie napotykają. Na pewno niezwykle oczekiwana w tym zakresie jest pomoc państwa, polegająca na organizacji szkoleń dla małych i średnich przedsiębiorców i ich pracowników z zakresu zarządzania ryzykiem oraz pomoc finansowa dla przedsiębiorstw wprowadzających ten system.

## Literatura

<http://www.kig.pl/index.php/badanie07>.

<http://www.pandora-project.eu/activities-results.html>.

Kaczmarek T.T.: *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*, ODDK, Gdańsk 2002.

Lavery C.A., Lindberg D.L., Razaki K.A.: *Fraud Awareness in a Small Business*, National Public Accountant, August 2000.

Raghaven R.S.: *Risk Mangement in SMEs*, The Chartered Accountant, October 2005.

*Risk management is now a core business process*, The Institute of Chartered Accountant in England and Wales, Riskmanagement for SMEs, October 2002.

*Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. A. Fierla, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.

Sawicki J., *Zarządzanie ryzykiem przez przedsiębiorstwo*, [w:] *Strategie wzrostu przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa nr 43, Szczecin 2004.

*Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

mgr Anna Spoz, doktorantka  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny  
z-ca głównego księgowego w firmie „POLTOR” Sp. z o.o.



### **Streszczenie**

Artykuł poświęcony jest zagadnieniu zarządzania ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. W pierwszej części artykułu autorka wyjaśnia pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem. Przedstawia zasadnicze etapy procesu zarządzania ryzykiem i krótko opisuje każdy z nich. W drugiej części artykułu autorka omawia najistotniejsze problemy małych i średnich przedsiębiorstw w stworzeniu i utrzymaniu efektywnego procesu zarządzania ryzykiem.

### **THE RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

#### **Summary**

This article is about risk management in SME. In the first part, author explains the meaning of risk and risk management in an enterprise. Next, author presents essential stages of risk management and shortly describes each of it. In the second part of the article, author presents main problems of having and maintaining an effective risk management system in small and medium enterprises.

