

**Aleksandra Sus**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BIZNESOWYM W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

---

**Streszczenie:** Artykuł skupia się na zaprezentowaniu badań empirycznych, które zostały zrealizowane w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Głównym celem procedury badawczej była weryfikacja stosowanych w praktyce współczesnych narzędzi zarządzania, a niniejszy artykuł koncentruje się na prezentacji badań w obszarze ryzyka biznesowego.

**Słowa kluczowe:** ryzyko biznesowe, współczesne narzędzia zarządzania, badania empiryczne.

### 1. Wstęp

Rozpoczęty w połowie 2007 r. i zakończony w grudniu 2008 r. projekt pn. „Współczesne narzędzia zarządzania”<sup>1</sup> pod kierownictwem profesora Rafała Krupskiego miał na celu weryfikację stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa wybranych narzędzi zarządzania. Kategoriami, które zostały poddane badaniu, były: narzędzia zarządzania wiedzą i uczenie się organizacji, narzędzia zarządzania przez kulturę organizacyjną, modele biznesu, sieci międzyorganizacyjne oraz narzędzia zarządzania ryzykiem. Oprócz zastosowania narzędzi zarządzania strategicznego i operacyjnego celem badań było określenie ich wpływu na kategorie, które stanowią fundament współczesnych organizacji, a mianowicie elastyczność, innowacyjność i przedsiębiorczość. Ponadto badania pozwoliły udzielić odpowiedzi na następujące pytania: a) w jakim zakresie współczesne narzędzia zarządzania stosowane są w praktyce gospodarczej oraz b) w jakim zakresie przynoszą one wymierne i jakościowe korzyści w ocenie badanych podmiotów.

---

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2008 jako projekt badawczy nr 0813/H03/2007/32.

## 2. Próba badawcza i metodyka badań

W prezentowanych badaniach wzięło udział 216 respondentów z różnych organizacji. Duże organizacje stanowiły 45% badanych, 22% – średnie, 24% – małe i 9% respondentów pochodziło z mikroprzedsiębiorstw. Ze względu na specyfikę prowadzonej działalności – 30% próby stanowiły firmy produkcyjne, 12% firmy handlowe i 44% przedsiębiorstwa świadczące usługi. Pozostałe 14% stanowili respondenci z przedsiębiorstw prowadzących działalność zarówno w zakresie produkcji, jak i usług i handlu.

Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, podzielony na pięć części obejmujących: sieci, kulturę organizacyjną, wiedzę, modele biznesowe i zarządzanie ryzykiem biznesowym. W każdej z nich zadawane były identyczne pytania dotyczące korelacji danego narzędzia z osiągnięciem sukcesu oraz ich wpływu na poziom elastyczności, innowacyjności i przedsiębiorczości, stanowiących fundamentalne cechy współczesnych organizacji. Ponadto do każdego z obszarów zostały przygotowane pytania dotyczące wykorzystywania w nich poszczególnych narzędzi zarządzania. Zebrane wyniki poddano analizie statystycznej.

## 3. Ryzyko biznesowe

### – wyniki w zakresie wykorzystywanych narzędzi

Ryzyko biznesowe jest nierozłącznie związane z kategorią niepewności. Relacje pomiędzy tymi zjawiskami wynikają z możliwości oszacowania wystąpienia pewnych sytuacji. Ryzyko ma charakter mierzalny i można je określić za pomocą rachunku prawdopodobieństwa. Z kolei niepewność wiąże się z całkowitym brakiem wiedzy w odniesieniu do rezultatu działania. W literaturze tematu ryzyko biznesowe utożsamiane jest z ryzykiem strategicznym, bowiem jego pojawienie się może zagrozić osiągnięciu celów strategicznych przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego działalności biznesowej. Proces zarządzania ryzykiem składa się z kilku etapów. Najczęściej zalicza się do niego: a) określenie celów zarządzania ryzykiem, b) identyfikację ryzyka, c) ocenę ryzyka, d) rozpatrzenie alternatyw i wyboru narzędzi, e) wprowadzenie w życie podjętych decyzji oraz f) bieżącą ocenę i weryfikację (ujęcie amerykańskie). W Europie najczęściej preferowane jest podejście czteroetapowe, zawierające identyfikację ryzyka, jego ocenę, wybór strategii radzenia sobie z ryzykiem oraz kontrolę procesu zarządzania ryzykiem. Do każdego z tych etapów zostały przyporządkowane narzędzia i sprawdzono ich faktyczne wykorzystanie w polskich przedsiębiorstwach. Tabela 1 prezentuje wyniki badań w tym obszarze.

Według respondentów największe znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej, w obszarze zarządzania ryzykiem biznesowym, mają:

- prowadzone na bieżąco rozmowy z pracownikami o istniejących i potencjalnych zagrożeniach,

- identyfikacja sytuacji, które mogą stanowić zagrożenia oraz
- analiza najsłabszych ogniw w firmie.

**Tabela 1.** Wyniki badań w obszarze wykorzystywania narzędzi zarządzania ryzykiem biznesowym w polskich przedsiębiorstwach

Narzędzia zarządzania ryzykiem biznesowym	Występuje	Jest istotne
Przełożony inicjuje spotkania planistyczne w celu opracowania sposobów identyfikacji i minimalizacji ryzyka biznesowego	38,89%	55,56%
Przełożony prowadzi na bieżąco rozmowy z pracownikami o występujących zagrożeniach i o tych, które mogą wystąpić	<b>61,11%</b>	58,80%
Analiza danych historycznych mająca na celu określenie, jakie rodzaje zagrożeń wystąpiły w działalności organizacji	35,19%	45,37%
Precyzowane są sytuacje, które mogą spowodować szkodę w firmie	<b>55,09%</b>	50,46%
Przeprowadzana jest analiza najsłabszych ogniw w firmie	<b>50,46%</b>	50,00%
Tworzony jest kwestionariusz analizy zagrożeń działalności biznesowej	18,52%	44,44%
Określane są stopnie istotności występujących zagrożeń	27,31%	43,52%
Eliminacja rozwiązań w działalności biznesowej, co do których można spodziewać się strat i nie ma pewności zysku	30,09%	48,61%
Zapobieganie negatywnym zdarzeniom losowym poprzez ustalenie niezbędnych klauzul kontraktowych, zabezpieczenia zapłaty i innych form zabezpieczenia	49,54%	50,46%
Ustalenie funduszu, z którego pokrywane są nieoczekiwane straty	31,94%	46,30%
Podpisywane są umowy z kontrahentami, dostawcami czy partnerami, mające na celu rozłożenie ryzyka na obie strony	39,35%	43,98%
W firmie ustalone zostały granice tolerancji ryzyka	26,39%	38,89%
W firmie podejmowane są działania korygujące, które minimalizują zagrożenia działalności biznesowej	36,11%	38,43%
Przełożony inicjuje kontrolę poziomu zagrożeń biznesowych	31,48%	37,50%

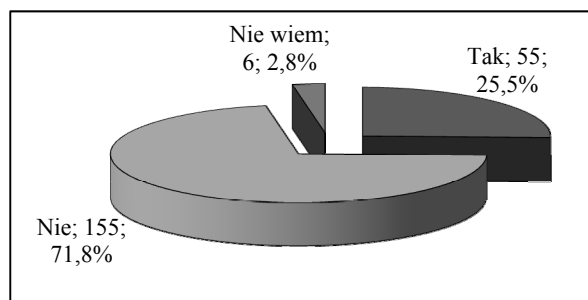
Źródło: opracowanie własne.

Tak więc największą uwagę polskich przedsiębiorstw przyciąga proces identyfikacji ryzyka biznesowego. Pozostałe elementy zarządzania ryzykiem nie są istotne z punktu widzenia respondentów. Na tym etapie należy sobie zadać pytanie: po co zatem identyfikować ryzyko, skoro w przyszłości nie są przewidziane żadne działania, dzięki którym możliwa byłaby jego eliminacja. Ponadto wyniki badań wcale nie wskazują na duże zainteresowanie procesem zarządzania ryzykiem wśród polskich przedsiębiorców. Faktem jest, iż badania zostały przeprowadzone w okresie koniunktury gospodarczej, co może tłumaczyć ryzykowne decyzje strategiczne i brak refleksji przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w zasoby zarówno finansowe, jak i pozafinansowe. Kryzys, który miał miejsce w okresie późniejszym, może wskazywać, że brak takich właśnie systemów zarządzania ryzykiem był jednym z powodów niedoszacowania wielkości przychodów i kosztów.

Wzorce płynące z zachodnich organizacji wyraźnie akcentują, iż prawidłowe wykorzystanie narzędzi zarządzania ryzykiem wpływa na wzrost wyników ekonomicznych. Umiejętność redukcji kosztów, wynikająca z eliminacji bieżących i przyszłych strat, jest jednym z wielu fundamentów budowania sukcesu na wysoce konkurencyjnych rynkach. Czy polskie przedsiębiorstwa postrzegają w ten sposób te zależności?

#### 4. Ryzyko biznesowe i jego wpływ na sukces przedsiębiorstwa

System zarządzania ryzykiem biznesowym został uznany za główny czynnik sukcesu tylko przez 25,5% respondentów. Zatem tylko 1/4 badanych wiąże swój sukces z procesem zarządzania ryzykiem. 71,8% badanej populacji stwierdziło, że nie widzi związku pomiędzy stosowaniem narzędzi systemu zarządzania ryzykiem a sukcesem organizacji (rys. 1).



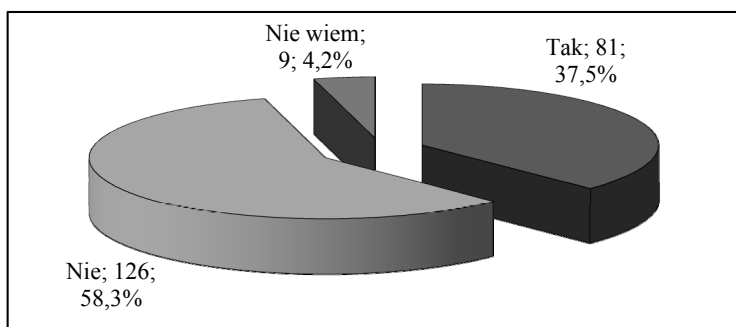
**Rys. 1.** Ryzyko biznesowe jako główny czynnik sukcesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Oznacza to, że polskie przedsiębiorstwa podejmują działania związane z identyfikacją oraz wdrożeniem metodyki zarządzania ryzykiem biznesowym w stopniu niewielkim. Kategoria ryzyka intuicyjnie narzuca skojarzenie z zaistnieniem sytuacji negatywnej (ryzyko jednokierunkowe). Należy jednak pamiętać, że w praktyce pojawienie się ryzyka stwarza możliwości wygenerowania nieprzewidywalnego zysku, jest zatem warunkiem koniecznym sprawnej realizacji strategii firmy (ryzyko dwukierunkowe). Można zatem kategorię ryzyka postrzegać jako zjawisko pozytywne, wymuszające zachowania doskonalące zarządzanie przedsiębiorstwem, a działania związane z propagowaniem wiedzy i praktycznych umiejętności zarządzania ryzykiem biznesowym stają się wręcz konieczne wśród współczesnych przedsiębiorstw.

## 5. Elastyczność, innowacyjność, przedsiębiorczość i zarządzanie ryzykiem

Zmiany wewnątrz współczesnych organizacji są wywołane wysoką turbulencją otoczenia i związaną z nią wysoką niepewnością funkcjonowania. Aby przedsiębiorstwo mogło działać w takich warunkach, musi reagować na te sygnały, głównie poprzez aktywne dopasowywanie się. Kluczowym czynnikiem sukcesu staje się zatem elastyczność, rozumiana jako szybka odpowiedź ze strony kierownictwa na pojawiające się zmiany w otoczeniu. Ta z kolei determinuje innowacyjność, która, w ujęciu klasycznym, wiąże się z nowymi produktami, metodami produkcji, surowcami czy też wejściami na nowe rynki. Jak podkreśla literatura tematu i praktyka, innowacje są specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, nie sposób więc tych cech rozpatrywać osobno. Należy zatem przyjrzeć się tymi kategoriom i podjąć próbę określenia wpływu konkretnych narzędzi zarządzania ryzykiem na ich osiągnięcie.

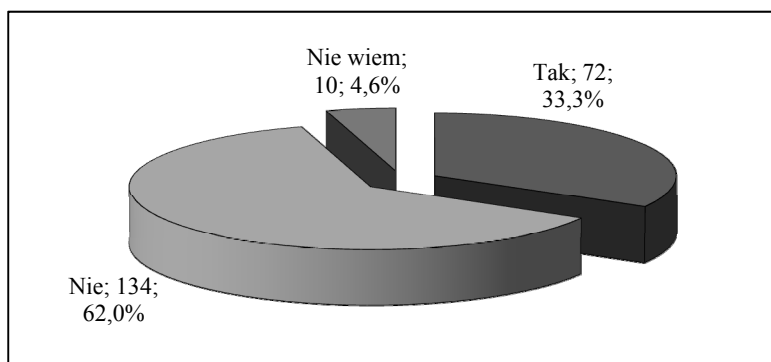


Rys. 2. Ryzyko biznesowe jako czynnik zwiększający elastyczność działań

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Większość badanych udzieliła odpowiedzi negatywnej (58,3%), wskazując brak związków pomiędzy wprowadzeniem systemu zarządzania ryzykiem a zwiększeniem elastyczności działania organizacji. 37,5% respondentów zauważyło taką relację, co może oznaczać, że sprawna i szybka reakcja na pojawiające się szanse i zagrożenia w otoczeniu (będąca efektem wprowadzania takich systemów) nabiera znaczenia we współczesnych organizacjach (rys. 2).

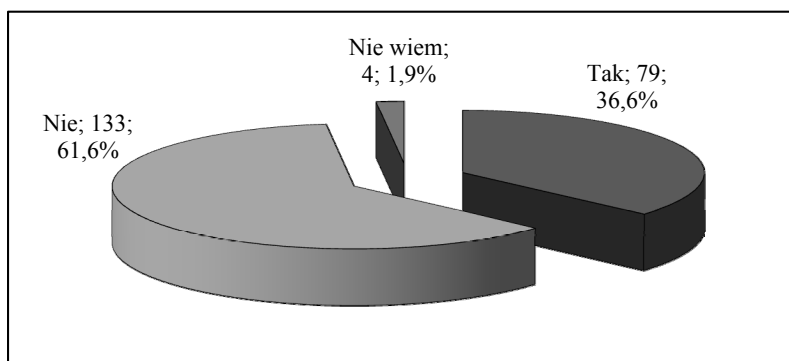
Kolejne pytanie było związane z analizą relacji pomiędzy wprowadzeniem narzędzi systemu zarządzania ryzykiem biznesowym a wzrostem innowacyjności działań. Wyniki badań wskazują również na niewielki (tylko 33,3% respondentów) wpływ zarządzania ryzykiem biznesowym na innowacyjność działań polskich przedsiębiorstw. 62% badanych wskazuje na brak takiego wpływu, natomiast 4,6% respondentów nie umiało udzielić odpowiedzi na tak sformułowane pytanie (rys. 3).



**Rys. 3.** Ryzyko biznesowe jako czynnik zwiększający innowacyjność działań

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

I ostatnie pytanie: czy system zarządzania ryzykiem biznesowym (zbiór narzędzi zarządzania ryzykiem i relacji pomiędzy nimi) jest uznawany w firmie za czynnik zwiększający przedsiębiorczość działań? Wyniki badań wskazują również na niewielki (36,6% respondentów) wpływ zarządzania ryzykiem biznesowym na poziom przedsiębiorczości polskich przedsiębiorstw, a znaczna większość (61,6% badanych) podkreśla brak takiego wpływu (rys. 4). Według P. Druckera „...specyficznym narzędziem przedsiębiorczości są innowacje, które nadają zasobom nowe możliwości ich wykorzystania”, co wyjaśnia potwierdzoną w badaniach dużą zbieżność pomiędzy wynikami badań kategorii przedsiębiorczości i innowacyjności.



**Rys. 4.** Ryzyko biznesowe jako czynnik zwiększający przedsiębiorczość działań

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Problemy zarządzania ryzykiem, systemów zarządzania ryzykiem i narzędzi zarządzania ryzykiem wydają się niekoniecznie najważniejsze dla badanych organizacji. Być może inne byłyby wyniki badań, gdyby poszerzono obszar analizy także

o fazę dekonstrukcji, kryzysów gospodarczych. Ryzyko bowiem potocznie kojarzone jest przede wszystkim z ryzykiem utraty pewnych wartości, a ten problem najlepiej weryfikowany jest właśnie wtedy, gdy otoczenie jest w kryzysie.

## 6. Zakończenie

Interesujący jest sposób postrzegania zarządzania ryzykiem biznesowym na tle pozostałych, poddanych weryfikacji, koncepcji zarządzania. I tak w kontekście kluczowych czynników sukcesu respondenci wyraźnie podkreślili, że narzędzia zarządzania wiedzą (27%) i zarządzania przez kulturę organizacyjną (20%) są najbardziej istotne. Podobnie sytuacja wygląda w ramach wpływu tych narzędzi na wzrost innowacyjności organizacyjnej (27 i 24%) oraz przedsiębiorczości (25 i 24%). Elastyczność z kolei jest generowana przez tworzenie sieci organizacyjnych (26%) i również narzędzia związane z zarządzaniem wiedzą (24%).

Zaprezentowane wyniki badań jednoznacznie wskazują, iż w gospodarce opartej na wiedzy to właśnie te narzędzia mają kluczowe znaczenie dla polskich przedsiębiorstw. Zarządzanie ryzykiem ma znaczenie drugorzędne, co być może wynika z sytuacji, w której badania te zostały zrealizowane.

## **BUSINESS RISK MANAGEMENT IN POLISH ENTERPRISES – EMPIRICAL RESEARCH RESULTS**

**Summary:** In 2007/2008 a group managed by Professor Rafał Krupski did empirical research sponsored by the government. The main purpose of the project was verification of chosen strategic and operative instruments in practice. The project was entitled "Modern management's tools". The article presents the results of this research in business risk management area, related to Polish enterprises.