

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 326

## Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka

Redaktorzy naukowi  
Adam Kopiński, Agnieszka Bem



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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 978-83-7695-412-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Iwona D. Czechowska:</b> Kondycja gospodarstw domowych i konsumentów (60+) oraz uwarunkowania rynkowe ich zachowań .....	11
<b>Joanna Duda:</b> Działalność finansowa i inwestycyjna polskich MSP w kontekście międzynarodowym .....	21
<b>Ewa Dziawgo:</b> Hybrydowa opcja collar – analiza własności .....	35
<b>Anna Feruś:</b> Rola i znaczenie metody granicznej analizy danych w szacowaniu ryzyka kredytowego przedsiębiorstw .....	49
<b>Beata Guziejewska:</b> Polityka kształtowania dochodów samorządu terytorialnego w świetle wybranych koncepcji teoretycznych.....	60
<b>Marcin Jamroży, Agnieszka Kopeć, Stephan Kudert:</b> Opodatkowanie opcji pracowniczych w relacji polsko-niemieckiej.....	71
<b>Jacek Jaworski:</b> Luki w zarządczych informacjach finansowych a zmiany przychodów i zysków małych przedsiębiorstw w Polsce. Wyniki badań...	82
<b>Marta Kacprzyk:</b> Kierunki zmian marży zysku operacyjnego spółek wchodzących na rynek regulowany GPW w Warszawie .....	93
<b>Jerzy Kitowski:</b> Metody oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw budowlanych.....	104
<b>Marzena Krawczyk:</b> Wydatki przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową a pomiar innowacyjności .....	115
<b>Jarosław Kubiak:</b> Ryzyko kredytowe a wykorzystanie długu krótkoterminowego przez przedsiębiorstwa.....	123
<b>Agnieszka Kuś, Magdalena Hodun:</b> Determinanty kształtowania się wskaźnika EPS wybranych spółek przemysłu spożywczego i metalowego – ujęcie modelowe .....	133
<b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Operacyjna i całkowita zdolność do rozwoju samorządów terytorialnych państw Grupy Wyszehradzkiej.....	143
<b>Przemysław Panfil:</b> Czy Polsce potrzebny jest Pakt Fiskalny? .....	154
<b>Agnieszka Pawłowska:</b> Identyfikacja zagrożeń związanych z ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw.....	163
<b>Joanna Pawłowska-Tyszko, Michał Soliwoda:</b> Stan rozwoju rolnictwa a system podatkowy wybranych państw UE .....	171
<b>Agnieszka Perepeczo:</b> Reakcja inwestorów na decyzje o wypłacie dywidendy a kryzys finansowy .....	184

<b>Aleksandra Pieloch-Babiarz:</b> Wysokość pieniężnych wypłat dywidendy a kształtowanie się kursu giełdowego akcji spółek w pierwszym dniu notowań „Bez dywidendy” .....	196
<b>Artur Sajnog:</b> Wpływ kapitalizacji rezerw na długookresową rentowność publicznych spółek giełdowych.....	209
<b>Maria Sierpińska:</b> Zastosowanie nettingu w rozliczeniach wewnątrz korporacyjnych.....	222
<b>Agata Sierpińska-Sawicz:</b> Alternatywne do akcji formy lokowania kapitału i ich stopy zwrotu.....	232
<b>Dariusz Siudak:</b> Analiza czasu trwania faz procesu migracji wartości przedsiębiorstw .....	243
<b>Dorota Starzyńska, Wacława Starzyńska:</b> Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym na rynku zamówień publicznych w Polsce. Analiza porównawcza z firmami krajowymi.....	259
<b>Małgorzata Szalucka:</b> <i>Joint venture versus</i> samodzielne prowadzenie działalności poza granicami kraju – doświadczenia polskich inwestorów bezpośrednich.....	271
<b>Stanisław Urbański, Maciej Winiarz, Kacper Urbański:</b> Ocena zarządzania polskimi funduszami Inwestycyjnymi w latach 2000-2011 .....	284
<b>Aldona Uziębło:</b> Ujęcie działalności finansowej w rachunku przepływów pieniężnych a weryfikacja prawidłowości sprawozdania finansowego.....	296
<b>Stanisław Wieteska:</b> Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej wprowadzającego sprzęt elektryczny i elektroniczny .....	306
<b>Anna Wildowicz-Giegiel:</b> Zdolność konkurencyjna a rentowność przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2010 .....	318
<b>Radosław Witczak:</b> Odzyskanie VAT naliczonego w podmiotach leczniczych .....	328
<b>Elżbieta Wrońska-Bukalska:</b> Wykup akcji własnych i dywidenda jako narzędzia obrony przed wrogim przejęciem.....	336
<b>Stefan Wrzosek:</b> Krytyka wybranych propozycji dotyczących rachunku efektywności inwestycji rzeczowych .....	344
<b>Dariusz Zawadka:</b> Wpływ kryzysu na rynkach finansowych na kondycję europejskich alternatywnych systemów obrotu.....	353
<b>Danuta Zawadka, Agnieszka Strzelecka:</b> Struktura terminowa zobowiązań przedsiębiorstw rolniczych z tytułu kredytu bankowego – ujęcie porównawcze .....	365
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Zintegrowane instrumentarium rachunkowości zarządczej kluczem do zarządzania kosztami we współczesnym przedsiębiorstwie .....	377

## Summaries

<b>Iwona D. Czechowska:</b> The condition of households and consumers (60+) and market factors of their behaviour .....	20
<b>Joanna Duda:</b> Financial and investment activity of Polish SMEs in the international context .....	34
<b>Ewa Dziawgo:</b> Hybrid options collar – the analysis of properties .....	48
<b>Anna Feruś:</b> Role and importance of Data Envelopment Analysis method for the estimation of companies' credit risk .....	59
<b>Beata Guziejewska:</b> Local government revenues policy in the light of selected theoretical concepts.....	70
<b>Marcin Jamróży:</b> Taxation of employee stock options in the German-Polish relations.....	81
<b>Jacek Jaworski:</b> Gaps in managerial financial information and changes of revenue and profit in small enterprises in Poland. Research results.....	92
<b>Marta Kacprzyk:</b> Trends in changes of operating profit margin of companies which are going public and getting listed on the Warsaw Stock Exchange	103
<b>Jerzy Kitowski:</b> Assessment methods of building enterprises financial standing .....	114
<b>Marzena Krawczyk:</b> Expenditures of enterprises on research and development activity versus measurement of innovation .....	122
<b>Jarosław Kubiak:</b> Credit risk and the use of short-term debt by companies ..	132
<b>Agnieszka Kuś, Magdalena Hodun:</b> Determinants of shaping the EPS rate of some companies of food and metal industry – model approach .....	142
<b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Operational and overall capability of Visegrád Group countries to develop local governments .....	153
<b>Przemysław Panfil:</b> Does Poland need Fiscal Compact?.....	162
<b>Agnieszka Pawłowska:</b> Identification of hazards of business interruption risk in small and medium sized enterprisers.....	170
<b>Joanna Pawłowska-Tyszko, Michał Soliwoda:</b> State of agricultural development vs. tax systems in selected EU countries .....	183
<b>Agnieszka Perepeczo:</b> The reaction of investors to changes in the dividend policy and the financial crisis .....	195
<b>Aleksandra Pieloch-Babiarz:</b> Amount of cash dividend payments and the „ex-dividend” day return's formation .....	208
<b>Artur Sajnog:</b> The impact of capitalization of reserves on long-term profitability in public quoted companies.....	221
<b>Maria Sierpińska:</b> The use of netting in accounts settlements within the corporation .....	231
<b>Agata Sierpińska-Sawicz:</b> Alternative to stocks forms of capital investing and their rates of return.....	242

<b>Dariusz Siudak:</b> The duration analysis of enterprises' value migration stages.....	258
<b>Dorota Starzyńska, Wacława Starzyńska:</b> Enterprises with foreign capital on the public procurement market in Poland. Comparative analysis with domestic firms.....	269
<b>Małgorzata Szalucka:</b> <i>Joint venture versus solo venture</i> outside the country – experience of Polish direct investors .....	283
<b>Stanisław Urbański, Maciej Winiarz, Kacper Urbański:</b> Evaluation of the management of Polish investment funds in the last decade .....	295
<b>Aldona Uziębło:</b> Including the financial activity in the account of cash flows and verification of the correctness of financial statement.....	305
<b>Stanisław Wieteska:</b> Liability insurance of companies introducing electrical and electronic equipment.....	317
<b>Anna Wildowicz-Giegiel:</b> Competitive ability and profitability of enterprises in Poland in the years 2001-2010 .....	327
<b>Radosław Witczak:</b> Factors influencing the possibility of receiving the input tax in health care unites – chosen issues .....	335
<b>Elżbieta Wrońska-Bukalska:</b> Shares repurchases and dividend payout as methods of defense against hostile takeovers.....	343
<b>Stefan Wrzosek:</b> Critique of chosen propositions regarding real investment efficiency calculation .....	352
<b>Dariusz Zawadzka:</b> Impact of the financial markets crisis on the alternative European investment markets' standing .....	364
<b>Danuta Zawadzka, Agnieszka Strzelecka:</b> Term structure of agricultural companies' bank loan liabilities – comparative approach.....	376
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Integration of management accounting instruments for cost management in modern enterprise.....	385

**Agnieszka Pawłowska**

Uniwersytet Szczeciński

---

## **IDENTYFIKACJA ZAGROZEŃ ZWIĄZANYCH Z RYZYKIEM PRZERWY W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW<sup>1</sup>**

---

**Streszczenie:** W artykule dokonano identyfikacji zagrożeń, jakie mogą towarzyszyć małym i średnim przedsiębiorstwom w momencie wystąpienia nieplanowanego przestoju w prowadzonej działalności gospodarczej. Na wstępie omówiono istotę ryzyka przerwy w działalności gospodarczej. Następnie podjęto próbę określenia wpływu przerwy w działalności na kondycję finansową i pozafinansową przedsiębiorstwa oraz wyszczególniono skutki materializacji omawianego ryzyka. W podsumowaniu wskazano działania, które mogłyby przyczynić się do sprawniejszego zarządzania ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** sektor małych i średnich przedsiębiorstw, przerwa w działalności gospodarczej, ryzyko, zarządzanie ryzykiem.

### **1. Wstęp**

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) dominują w systemach gospodarczych większości państw, a przekonanie o ich znaczącej roli i potencjale jest obecnie powszechne. Sektor MSP w Polsce generuje ogółem prawie połowę PKB (48,4%), przy czym udział małych przedsiębiorstw w tworzeniu PKB wynosi 7,9%, natomiast średnich 10,1% [Raport... 2011, s. 13-32]. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się wysokim stopniem wrażliwości na zmiany otoczenia gospodarczego, instytucjonalnego, regulacyjnego i administracyjnego. Są jednak bardziej elastyczne w akceptowaniu regul jednolitego rynku i szybkiego dostosowywania się do jego wymagań.

Jednym z kluczowych zagrożeń stanowiących nieodłączny element prowadzonego biznesu w każdym przedsiębiorstwie jest ekspozycja na ryzyko, wynikająca zarówno z otoczenia, w którym funkcjonuje, jak i z procesów zachodzących

---

<sup>1</sup> Publikacja powstała w ramach grantu promotorskiego nr N N113 080939, termin realizacji 2010-2013.

w nim samym. Niewielkie rozmiary majątku małych i średnich firm oraz ograniczone możliwości dywersyfikacji ryzyka powodują, iż materializacja ryzyka w tych przedsiębiorstwach pociąga za sobą znacznie większe konsekwencje niż w dużych. Natomiast charakter poszczególnych rodzajów ryzyka odnoszących się do tych podmiotów w dużej mierze wynika z przypisywanych im cech jakościowych.

W artykule poruszono problematykę ryzyka przerwy w działalności gospodarczej, którego wystąpienie niejednokrotnie oznacza dla małego przedsiębiorstwa brak środków finansowych na realizację zobowiązań i prowadzenie inwestycji. Mogą wówczas zaistnieć problemy związane z zachowaniem płynności finansowej przyczyniające się w konsekwencji do upadku firmy. Aby prawidłowo zabezpieczyć działalność gospodarczą przed ewentualnymi skutkami ryzyka nieplanowego przestoju, należy przede wszystkim dokonać identyfikacji zagrożeń związanych z tym ryzykiem.

## 2. Pojęcie ryzyka przerwy w działalności gospodarczej

Ryzyko związane z przerwą w działalności jest pojęciem dotychczas niesprecyzowanym w literaturze przedmiotu, dlatego też trudno jest je jednoznacznie zdefiniować. Warto jednak przedstawić czynniki mające wpływ na powstanie i skalę potencjalnego zjawiska zakłócenia/przerwy w działalności przedsiębiorstwa, do których należą m.in. [Skwara 2010, s. 218]: stopień indywidualizacji i specjalizacji wykorzystawanego mienia, centralne sterowanie procesem produkcji, występowanie tzw. wąskich gardeł, struktura organizacyjna (liczba zakładów, występowanie linii produkcyjnych), stopień wykorzystania mocy produkcyjnych determinujący możliwości przeniesienia produkcji do innego zakładu lub zastępczego wykorzystania nieuszkodzonych maszyn, dostępność części zamiennych, serwisu i innych niezbędnych materiałów i usług, warunki atmosferyczne oraz geograficzne położenie producenta lub dostawcy. Spośród mniej oczywistych czynników znaczenie mogą mieć nawet tak z pozoru nieistotne, jak: warunki atmosferyczne, geograficzne położenie producenta lub dostawcy czy dynamiczny rozwój danej branży w innym, odległym kraju, skutkujący brakiem dostępności u producenta niezbędnych urządzeń ze względu na długą listę zamówień.

Analiza zaprezentowanych czynników umożliwiła sformułowanie definicji ryzyka przerwy w działalności gospodarczej, zbliżonej w swym założeniu do istoty znacznie szerszego pojęcia – ryzyka operacyjnego, w którym bazylejska kategoryzacja jako jeden z obszarów wyróżnia właśnie zakłócenia w działalności i błędy systemów [Basel Committee... 2004, s. 224-225]. Zgodnie z powyższym omawiane ryzyko można zdefiniować jako ryzyko związane z wystąpieniem zakłócenia/przerwy w prowadzonej działalności wynikające zarówno z zawodności wewnętrznych procesów i technologii, jak i ze zdarzeń zewnętrznych o charakterze losowym.

Aby zrozumieć powagę zagrożeń i skutków związanych z przerwą w działalności gospodarczej, w artykule podjęto próbę usystematyzowania pewnych rodzajów



niebezpieczeństw mogących przyczynić się do nieplanowanego przestoju przedsiębiorstwa. Mowa tu o zagrożeniach losowych<sup>2</sup> wynikających zarówno z działania siły wyższej, jak i zakłóceń procesów wewnętrznych, oraz ich finansowych (dotyczących kondycji finansowej firmy) i pozafinansowych skutkach. Zagrożenia te są silnie skorelowane i zazwyczaj nie występują pojedynczo, a każde z nich w zależności od stopnia nasilenia i czasu oddziaływania może mieć negatywny wpływ na przedsiębiorstwo, w skrajnym przypadku prowadząc do jego upadłości.

### 3. Zagrożenia o charakterze losowym

W badaniach nad ryzykiem coraz częściej dużą wagę przywiązuje się do zjawisk o charakterze losowym. Zagadnienia związane z materializacją tych zjawisk w przedsiębiorstwie można podzielić na:

- zdarzenia losowe wywołane siłami natury:
  - katastrofy naturalne,
  - zdarzenia losowe w miejscu prowadzenia działalności,
  - zdarzenia losowe u głównego dostawcy lub odbiorcy, w tym przerwa w dostawie mediów,
  - zdarzenia losowe w trakcie realizacji inwestycji;
- zdarzenia losowe wynikające z zawodności procesów wewnętrznych:
  - awarie maszyn i urządzeń,
  - awarie linii technologicznych,
  - awarie systemów komputerowych i utrata danych,
  - wirusy komputerowe.

Działania sił przyrody (opady atmosferyczne, wiatry, pożary, powódzie, wyładowania elektryczne, pioruny, trzęsienia ziemi itp.) niejednokrotnie wywołują katastrofalne w skutkach straty osobowe i majątkowe, ponoszone m.in. przez podmioty gospodarcze. Podczas gwałtownych opadów mogą powstać zakłócenia w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstw, np. utrata terminowości i płynności dostaw czy wzrost absencji bądź spóźnień pracowników. Innym efektem działania siły wyższej – np. pożarów czy powodzi, obok zniszczeń budynków, maszyn, infrastruktury i dróg dojazdowych – jest długotrwały proces odbudowy firmy i związane z tym niebezpieczeństwo utraty pozycji rynkowej. Z uwagi na brak w Polsce zagrożenia trzęsieniami ziemi, zjawisko to dotyczy przedsiębiorstw, które planują działalność poza granicami kraju. Trzęsienia ziemi są jednym z najgroźniejszych kataklizmów pod względem rozmiarów zniszczeń, często wiążą się z kilkoma negatywnymi skutkami

---

<sup>2</sup> Zgodnie z ustawą o działalności ubezpieczeniowej zdarzenie losowe to: niezależne od woli ubezpieczającego zdarzenie przyszłe i niepewne, którego nastąpienie powoduje uszczerbek w dobrach osobistych lub w dobrach majątkowych albo zwiększenie potrzeb majątkowych po stronie ubezpieczającego lub innej osoby objętej ochroną ubezpieczeniową [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej].

jednocześnie: pożarami, powodzią, falami oceanicznymi ogromnych rozmiarów itp. [Kaczmarek, Ćwiek 2009, s. 79-83].

Na wartość relacji firma–dostawca/odbiorca wpływa doskonałość działań obu podmiotów. Okazuje się, że zbyt silna zależność pomiędzy partnerami biznesowymi, zwłaszcza w obliczu zdarzeń kryzysowych u jednej ze stron, może stanowić poważne zagrożenie dla drugiej (np. ograniczenie lub całkowity brak możliwości sprzedaży towarów i świadczenia usług). Zagrożenie to działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego, w którym sygnały wychodzące z jednego systemu mogą przenieść zakłócenie do kolejnego powiązanego systemu. Natomiast siła tzw. efektu domina uwarunkowana jest stopniem zależności pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą/odbiorcą. Godnym uwagi przykładem zdarzeń losowych tego rodzaju są awarie dostaw energii elektrycznej, gazu, zaopatrzenia w wodę oraz usług telekomunikacyjnych, spowodowane działaniami siły wyższej; narażone są na nie wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące na danym terenie. Wśród strat wywołanych przerwaniem dostaw mediów należy wymienić: postoje maszyn i urządzeń z uwagi na niemożność ich uruchomienia, powodujące przerwy procesu produkcji, a także uszkodzenie materiałów znajdujących się w produkcji w momencie awarii i pogorszenie jakości produktów gotowych (np. psucie się artykułów spożywczych w warunkach zbyt wysokiej temperatury). Zdarzenia losowe w trakcie realizacji inwestycji obejmują wszelkie zagrożenia związane z siłami natury, których materializacja może przyczynić się do opóźnienia oddania inwestycji do eksploatacji. Dotyczą one przede wszystkim przedsiębiorstw budowlanych, podejmujących skomplikowane pod względem technologicznym, logistycznym i prawnym działania [Mikoda, Primke 2009, s. 16].

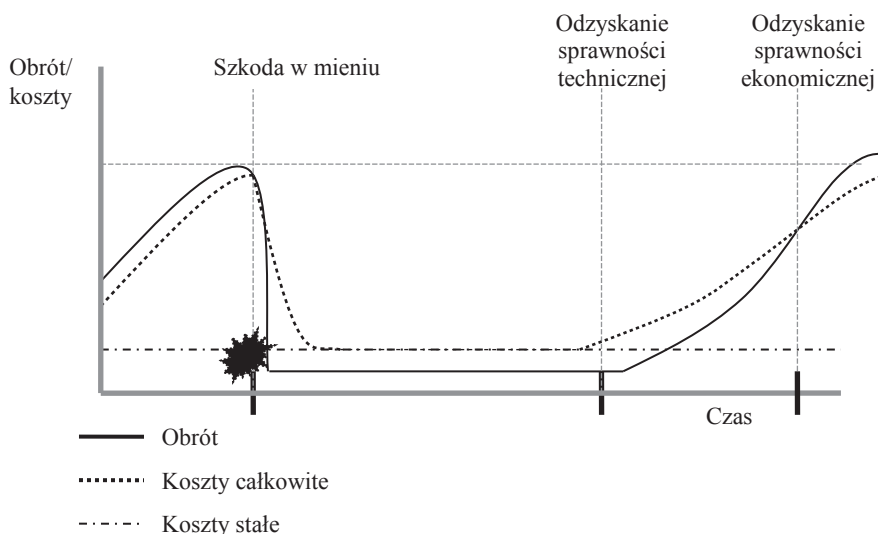
Za podstawowe zakłócenia o charakterze losowym wynikające z zawodności procesów wewnętrznych uważa się awarie maszyn i urządzeń. Awaria techniczna to gwałtowne, nieprzewidziane uszkodzenie lub zniszczenie obiektu budowlanego, urządzenia technicznego, systemu urządzeń technicznych, powodujące przerwę w ich używaniu lub utratę ich właściwości [Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r.]. Głównymi przyczynami awarii są wady produkcyjne, projektowe i materiałowe, niewłaściwe użytkowanie, a także zużycie maszyn i urządzeń, których wystąpienie bardzo często prowadzi do przestojów w działalności. Charakter tych przerw sprowadza się do przekraczania tolerowanego przedziału czasu oraz pewnej wielkości strat, oddziałując na inne przedsiębiorstwa [Michna 2007, s. 76]. Skutki awarii mogą obejmować również otoczenie firmy (skażenie terenu) oraz bezpośrednich kontrahentów (niezrealizowanie zlecenia), co w konsekwencji negatywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa, powoduje komplikacje finansowe, obniżenie produktywności procesów i skuteczności działań [Wieteska 2011, s. 94].

Przyczyną awarii systemów komputerowych może być nagły brak dopływu energii elektrycznej lub niewłaściwa eksploatacja, w której wyniku dane z dysku komputera zostają utracone. Wyjątkowym zagrożeniem dla systemów komputerowych są występujące w sieciach elektrycznych przepięcia, związane np. z wyładowaniami atmosferycznymi. Jeszcze innym przypadkiem może być awaria klimatyzacji

w pomieszczeniu, w którym wymagana jest odpowiednia wilgotność i temperatura (np. w serwerowni). Obok typowych awarii dodatkowym zagrożeniem systemów komputerowych są wirusy, powodujące zniszczenia w sieciach, utratę danych, spowolnienie działania sieci komputerowych i stacji roboczych. Zapobieganiu wirusom komputerowym sprzyja posługiwanie się sprawdzonym i licencjonowanym oprogramowaniem oraz stosowanie oprogramowania antywirusowego [Kaczmarek, Cwiek 2009, s. 87-88].

#### 4. Wpływ przerwy w działalności na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo może sprawnie funkcjonować, gdy dysponuje trzema składnikami: ludźmi, maszynami i materiałami w odpowiednim stosunku liczbowym, w sposób produktywny i racjonalny ekonomicznie. W niezakłóconym trybie pracy firma produkuje dobra lub świadczy usługi w systemie ciągłym w celu wypracowania zysku [Bulik 2003, s. 71]. Nieplanowana przerwa bądź zakłócenie działalności, w wyniku materializacji jednego ze zdarzeń wymienionych w punkcie 3, burzy ten porządek i wpływa znacząco na zmianę relacji kosztów i przychodów ze sprzedaży (zob. rys. 1). W momencie powstania szkody następuje szybki spadek obrotu i kosztów zmiennych, co w konsekwencji przyczynia się do obniżenia kosztów całkowitych do poziomu kosztów stałych. Pojawiają się również dodatkowe, większe koszty związane z prowadzeniem działalności. Odzyskanie sprawności technicznej wymaga sto-



Rys. 1. Przebieg nieplanowanego przestoju w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: [Kawiński 2010, s. 50].

sownych działań w celu wznowienia produkcji, np. odbudowy hali produkcyjnej, montaż nowych maszyn. Z kolei odtworzenie potencjału ekonomicznego oznacza zrównanie poziomu obrotu i kosztów całkowitych, co w dalszej perspektywie umożliwia osiągnięcie poziomu wyniku finansowego porównywalnego z poprzedzającym nieplanowany przestój.

Prowadząc obserwacje wzajemnych relacji pomiędzy kosztami a przychodami ze sprzedaży w trakcie nieplanowanego przestoju, stwierdzić należy, iż z uwagi na ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw oraz z braku odpowiednich kapitałów i rezerw finansowych, upadłość takiego podmiotu jest nieunikniona.

Podsumowując, konsekwencjami przerwy w działalności gospodarczej o wymiarze finansowym są: brak środków finansowych na realizację zobowiązań i prowadzenie inwestycji, konieczność zapłacenia kar z tytułu niezrealizowanych umów, koszty zatrzymania pracowników oraz utrata zdolności kredytowej. Żaden bank nie podejmie się kredytowania przedsiębiorstwa, które utraciło płynność finansową, a jego działalność została przerwana na dłuższy czas. Należy podkreślić, iż zakłócenie lub w skrajnym przypadku całkowity przestój w działalności gospodarczej mogą mieć różnorakie skutki, również o charakterze pozafinansowym, takie jak: utrata wiarygodności wśród klientów, utrata kontrahentów i rynku, ryzyko utraty pracowników, utrata możliwości wykorzystania szans, jakie mogą pojawić się w okresie zakłócenia działalności [Skwara 2010, s. 221].

## 5. Podsumowanie

Żadne przedsiębiorstwo funkcjonujące w otoczeniu nie ma możliwości zabezpieczenia się przed wszystkimi sytuacjami kryzysowymi, może jednak zmniejszyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Skuteczne wykrywanie sygnałów ostrzegawczych oraz skrupulatna analiza szans i zagrożeń wynikających z sytuacji kryzysowej pozwala na podjęcie odpowiednich działań naprawczych. Małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają wiele mocnych stron, które zwiększają ich szanse na wyjście z kryzysu. Głównym ich atutem jest elastyczność oraz zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Równie ważny jest szybki i niezakłócony przepływ informacji. Dzięki otwartym i bezpośrednim kontaktom mali i średni przedsiębiorcy są w stanie szybciej reagować na potrzeby klientów. Z drugiej strony, wdrożenie postępowania kryzysowego w firmach zarządzanych głównie przez właścicieli, bez wsparcia ze strony ekspertów, bywa skomplikowane, zwłaszcza gdy właściciel nie posiada odpowiedniego wykształcenia, a jego sposób myślenia jest konserwatywny [Dębicka 2012, s. 202-203].

W obliczu wzrastającej konkurencji sama świadomość zagrożenia związanego z przestojem nie jest już wystarczająca. Konieczne są działania, które wskażą przedsiębiorstwu kierunki postępowania w sytuacjach kryzysowych, zwłaszcza że negatywne skutki zdarzeń wywołanych przerwą w działalności mogą mieć zarówno

wymiar finansowy, jak i społeczno-gospodarczy [Dylewski 2010, s. 334]. Możliwa jest naturalnie sytuacja, gdy przedsiębiorstwo – opierając się na posiadanej wiedzy, doświadczeniu i zasobach – jest w stanie samodzielnie zneutralizować negatywne skutki zakłócenia działalności spowodowanego szkodą w mieniu. Jednak nie jest to sytuacja częsta i zwykle wymaga również szczęśliwego splotu okoliczności. Niezależnie jednak od czynników losowych przedsiębiorstwo może przygotować się do sytuacji kryzysowej. Przykładem jest np. plan ciągłości działania (Business Continuity Planning). Brytyjski Instytut Ciągłości Działania (Business Continuity Institute) definiuje zarządzanie ciągłością działania jako „holistyczny proces zarządzania, który ma na celu określenie potencjalnego wpływu zakłóceń na organizację i stworzenie warunków budowania odporności na nie oraz zdolności skutecznej reakcji w zakresie ochrony kluczowych interesów właścicieli, reputacji i marki organizacji, a także wartości osiągniętych w jej dotychczasowej działalności” [Gołąb 2009, s. 22]. Uogólniając, zachowanie ciągłości działania oznacza opracowanie harmonogramu określonych zadań, obejmujących przygotowanie przedsiębiorstwa do niekorzystnych zdarzeń (klęsk żywiołowych, nieszczęśliwych wypadków, aktów sabotażu lub poważnych awarii maszyn i urządzeń produkcyjnych).

Podsumowując, pomimo rosnącego zainteresowania tematyką związaną z ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej, w dalszym ciągu ten rodzaj ryzyka traktuje się jako zjawisko incydentalne. Można jednak przypuszczać, iż w odpowiedzi na potrzeby przedsiębiorstw oraz w związku z coraz większym wykorzystaniem zaawansowanych technologii informatycznych i wzrastającą rolą outsourcingu, w najbliższym czasie zostaną skonstruowane nowe narzędzia oraz instrumenty zarządzania tym ryzykiem, umożliwiające jego transfer do podmiotów skłonnych przejąć je za odpowiednim wynagrodzeniem.

## Literatura

- Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Bank for International Settlements, Basel 2004.
- Bulik M., *Ubezpieczenie business interruption jako element skutecznej ochrony działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, red. K. Jajuga, W. Ronka-Chmielowiec, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 991, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Dębicka A., *Zarządzanie kryzysowe w mikroprzedsiębiorstwie, studium przypadku*, [w:] *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Mikrofirma 2012*, red. A. Bielawska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 696, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 81, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2012.
- Dylewski M., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym – moda czy konieczność*, [w:] *Ryzyko w finansach i bankowości*, red. B. Filipiak, M. Dylewski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Gołąb P., *Zarządzanie ryzykiem ciągłości działania w firmach ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2009, nr 1.
- Kaczmarek T., Ćwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

- Kawiński M., *Udział sektora ubezpieczeń w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2010, numer specjalny 01.
- Michna J., *Zarządzanie ryzykiem produkcji*, Wydawnictwo Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania, Katowice 2007.
- Mikoda M., Primke A., *Tylko dla wtajemniczonych*, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2009, nr 5.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw Polsce*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2011.
- Skwara T., *Ubezpieczenia od utraty zysku (Business Interruption, BI) – rola, konstrukcja, specyfika*, [w:] *Ubezpieczenia non-life*, red. A. Wierzbicka, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010.
- Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej, DzU 2002, nr 62, poz. 558.
- Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, DzU 2003, nr 124, poz. 1151.
- Wieteska G., *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

## IDENTIFICATION OF HAZARDS OF BUSINESS INTERRUPTION RISK IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISERS

**Summary:** The article presents the essence of business interruption risk in small and medium sized enterprises. The first part of the paper focuses on characteristic of business interruption risk in business activity. The last part indentifies hazards and their financial and non-financial effects that may contribute to unplanned disruption of business in SME sector. The conclusion identifies some activities which could contribute to more effective business interruption risk management of small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** small and medium sized enterprises sector, business interruption, risk, risk management.