

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu.....	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutyłowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Krzysztof Piotr Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WDRAŻANIE CONTROLLINGU DS. ZARZĄDZANIA RYZYZKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE BRANŻY MOTORYZACYJNEJ

Streszczenie: W artykule przedstawiono koncepcję wprowadzania controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. W pierwszej części opracowania opisano najważniejsze cechy ryzyka oraz jego powiązanie z controllingiem. Kolejnym elementem artykułu jest charakterystyka projektowego raportu A3 oraz utworzonego na potrzeby spółki dokumentu wewnętrznego: „Polityka zarządzania ryzykiem” – podstawowego aktu regulującego zasady, terminologię, weryfikację oraz analizę procesu zarządzania ryzykiem. Udowodniono, że controlling ds. zarządzania ryzykiem jest istotnym narzędziem prawidłowego i rzetelnego zarządzania jednostką przy jednoczesnej świadomości znaczenia samego ryzyka w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, controlling, raport A3.

1. Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej nieodłącznie kojarzy się z tym, co będzie w przyszłości. Jakie zadania i plany wybierze przedsiębiorstwo, aby osiągnąć wyznaczone cele. Każda czynność związana z kolejnym jutrem łączy się z niepewnością, niebezpieczeństwem, ale również z szansą. W konsekwencji coraz szybszych zmian technologicznych, demograficznych, klimatycznych czy gospodarczych przedsiębiorstwa muszą coraz elastyczniej i racjonalniej dostosowywać się do zmieniającego otoczenia. Prowadzi to do modyfikacji celów strategicznych, modeli biznesowych i koncepcji zarządzania. Skutkiem tego jest rosnąca niepewność i brak stabilności. Jednostki gospodarcze, chcąc minimalizować ryzyko, muszą nim kompetentnie zarządzać. „Ryzyko” pochodzi od łacińskiego słowa *riscare*, co dosłownie znaczy „odważyć się”. To właśnie odwagą jednostki gospodarcze powinny się charakteryzować przy skutecznym i prawidłowym zarządzaniu ryzykiem, które ma za zadanie ograniczyć niepowodzenie, a przede wszystkim ma pozwolić przedsiębiorstwu na właściwe wykorzystanie swojego potencjału.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie perspektywy wdrożenia projektu, jakim jest wkomponowany system zarządzania ryzykiem do przedsiębiorstwa

branży motoryzacyjnej. System ten ma stanowić element wspomagający proces ograniczania lub całkowitego eliminowania wątpliwości związanych z działalnością operacyjną oraz strategiczną. Aby osiągnąć tak wyznaczony cel, wyjaśniono istotę samego ryzyka w powiązaniu z controllingiem. Ponadto zaprezentowano metodę raportu A3 przy projektowaniu systemu zarządzania ryzykiem oraz wstępną jego politykę, opracowaną na potrzeby przedsiębiorstwa. W pracy wykorzystano monograficzną metodę badawczą, ponadto dokonano dogłębnej analizy wewnętrznych dokumentów i regulacji przedsiębiorstwa.

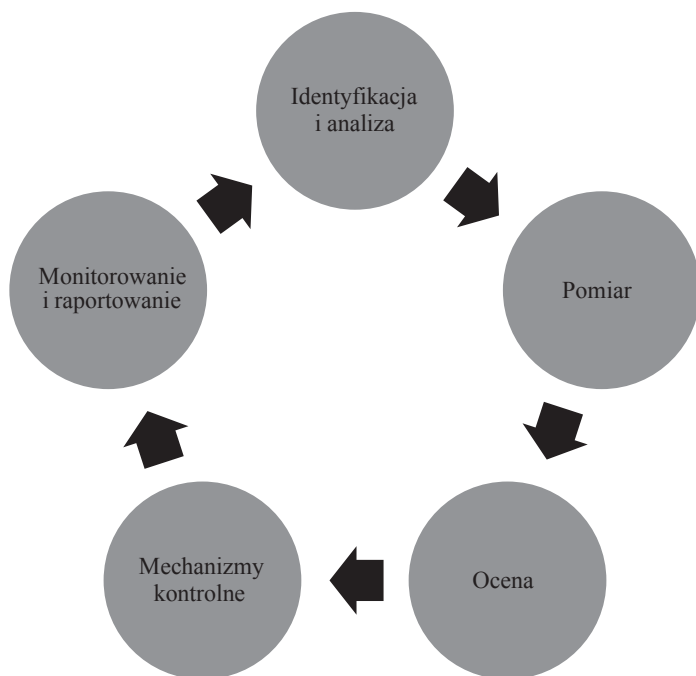
2. Ryzyko i controlling ds. zarządzania ryzykiem

Wobec globalnie występującej zmienności, złożoności i niepewności charakteryzującej pierwszą dekadę XXI wieku coraz więcej instytucji na całym świecie przygląda się pojęciu „ryzyko”. Każda nowoczesna i prawidłowo zarządzająca jednostka ma w swoich strukturach działalności sekcję odpowiadającą za gospodarowanie ryzykiem. Zarówno otoczenie wewnętrzne, jak i zewnętrzne podczas podejmowania decyzji menedżerskich wymusza na zarządzających posiadanie umiejętności i wiedzy z prawidłowego eliminowania bądź ograniczania ryzyka aktywności. Ryzyko to przede wszystkim mierzalna niepewność, którą można i trzeba zarządzać. Określane jest również jako niedyspozycja rzetelnej, wiarygodnej i aktualnej jakościowo informacji w danym momencie. Ryzyko to wszelkie możliwe rezultaty przedsięwzięcia, które nie zostanie zrealizowane w całości lub w części. Ponadto, jak pisze K. Jajuga, ryzyko postrzegane jest według dwóch koncepcji. Wariant pierwszy to tzw. podejście negatywne, które określa ryzyko jako zagrożenie, mówi, że istnieje możliwość straty, szkody czy po prostu niezrealizowania określonego celu, działania lub też nieosiągnięcia oczekiwanego efektu. Wariant drugi – podejście neutralne, mówi o tym, że ryzyko to szansa na osiągnięcie wyniku lepszego od spodziewanego poprzez odpowiednie działania i procedury. Prawidłowe zarządzanie ryzykiem w spółce wymaga od pomysłodawców projektu dużego zaangażowania w uświadamianie pracowników przedsiębiorstwa, że ryzyko to nie tylko zagrożenie i związane z nim negatywne konsekwencje, ale również, a nawet przede wszystkim szansa na osiągnięcie lepszego wyniku niż zakładano. Ma to na celu wyeliminowanie mylnego i budzącego strach postrzegania ryzyka jako wyłącznie niebezpieczeństwa. Jest to błąd, ponieważ niebezpieczeństwo należy traktować jako przyczynę bądź źródło ryzyka, które można ograniczać. Twórcy, wprowadzając controlling ds. zarządzania ryzykiem do spółki, podążali w kierunku kojarzenia ryzyka właśnie z szansą, a nie zagrożeniem.

Controlling ds. zarządzania ryzykiem ma być współczesnym instrumentem do spraw planowania, organizowania, monitorowania i kontrolowania ryzyka w jednostce. Ma przyczynić się do sprawniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a przede wszystkim do skuteczniejszego nim zarządzania. Rezultatem wprowadzenia controllingu ds. zarządzania ryzykiem ma być lepsza rentowność projektów in-

westycyjnych, możliwie jak najwcześniejsze ostrzeżenie przed potencjalnym ryzykiem, zdolność do zmian o charakterze innowacyjnym, efektywniejsza działalność operacyjna przedsiębiorstwa, umocnienie bądź zdobycie fotela lidera w otoczeniu konkurencyjnym, a co najważniejsze ma posłużyć do zrealizowania zadań i osiągnięcia celów wyznaczonych w długoterminowej strategii przedsiębiorstwa. Świadomość, że controlling ds. zarządzania ryzykiem stanowi proaktywną postawę kierownictwa spółki wobec ryzyka, jest źródłem zysków dla firmy.

Zarządzanie ryzykiem jest sekwencją określonych czynności. Na rysunku 1 zaprezentowano kolejność procesu zarządzania ryzykiem.



Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

Identyfikacja i analiza ryzyka ma na celu zweryfikowanie, czy istnieje realna możliwość wystąpienia danego ryzyka i jakie może mieć to konsekwencje dla działalności przedsiębiorstwa. Pomiar ma na celu wartościowe obliczenie poziomu wpływu określonego ryzyka na dany obszar aktywności jednostki. Ocena służy do określenia stopnia istotności zidentyfikowanego ryzyka. Mechanizmy kontrolne są to wszelkie dostępne i przyjęte przez firmę narzędzia do kontrolowania, wykrywania, ograniczania i korygowania przypadków wystąpienia niepożądanych rezultatów. Monitorowanie i raportowanie ma służyć nieustannej kontroli i aktualizacji

scharakteryzowanych ryzyk. Proces zarządzania ryzykiem jest sekwencją nieustającą, tzn. że po etapie monitorowania i raportowania przychodzi moment, kiedy należy ponownie przeanalizować wcześniej zidentyfikowane ryzyka. Ma to na celu ustalenie, czy w obecnej chwili poprzednio zidentyfikowane ryzyko posiada nadal taki sam poziom istotności wpływający na działalność spółki i jakie może to przynieść w danym momencie konsekwencje. Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem w organizacji nie jest sprawą łatwą. Na samym początku należy rozpoznać w tym zakresie potrzeby, aby wypracować odpowiednią metodykę zarządzania ryzykiem, która powinna być adekwatna do realizowanych przez przedsiębiorstwo zadań i wyznaczonych celów. Dobrze dobrany system zarządzania ryzykiem musi być zrozumiały dla użytkowników, a zwłaszcza dla kadry zarządzającej. System powinien również bez żadnych problemów odpowiadać na takie pytania:

- Co może pójść nie tak?
- Jakie jest prawdopodobieństwo, że coś może pójść nie tak?
- Co się stanie, jeżeli coś pójdzie nie tak?
- Co należy zrobić, aby usunąć zagrożenie?
- Co zrobić, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia zagrożenia?

Ma to posłużyć dokładnemu zidentyfikowaniu danego ryzyka i prawidłowemu nim zarządzaniu. Kolejnym pomocnym elementem we właściwym systemie zarządzania ryzykiem są podejmowane kolejno po sobie następujące czynności:

- 1) analiza priorytetów i celów przedsiębiorstwa;
- 2) identyfikacja ryzyk, które uniemożliwiają osiągnięcie celów;
- 3) określenie działań niezbędnych do ograniczania ryzyk;
- 4) regularne ocenianie skuteczności systemu zarządzania ryzykiem;
- 5) dokonanie okresowej oceny wyników zarządzania ryzykiem i aktualizacja danych dla kolejnego cyklu.

Najczęściej występujące negatywne czynniki, mające wpływ na działalności organizacji mają wymiar:

- zewnętrzny (ekonomiczny, technologiczny, środowiskowy, prawno-polityczny, socjokulturowy, technologiczny, międzynarodowy, w tym również: konkurencja, klienci, dostawcy, sojusznicy strategiczni, regulatorzy);
- wewnętrzny (właściciele, zarząd, pracownicy, związki zawodowe, system informatyczny i informacyjny).

Wobec wymienionych pejoratywnych bodźców przedsiębiorstwa najnowszej generacji starają się coraz skuteczniej i efektywniej dostosowywać i nowelizować swoje narzędzia do zarządzania nimi. Jednym z najważniejszych dokumentów regulujących kwestię gospodarowania ryzykiem w spółce branży motoryzacyjnej jest dokument wewnętrzny „Polityka zarządzania ryzykiem”, który zostanie szerzej omówiony w dalszej części pracy. Ponadto jednostka może posłużyć się już istniejącymi regulacjami i standardami w kwestii zarządzania ryzykiem. Należą do nich chociażby zintegrowana koncepcja ERM (Enterprise Risk Management) oraz mię-

dzynarodowa norma ISO 31000:2009 i polskie normy PN-ISO 31000:2012 i PKN-ISO Guide 73:2012. W tym momencie należy wspomnieć, że controlling ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie motoryzacyjnym jest na etapie projektowania i etapowego wdrażania, co wiąże się z nieustannymi zmianami i udoskonaleniami. W końcowej fazie może okazać się, że controlling ds. zarządzania ryzykiem przyjmie zupełnie inną postać.

3. Raport A3 a projekt zarządzania ryzykiem

Metoda raportu A3 jest narzędziem, które przedsiębiorstwo z branży motoryzacyjnej zastosowało przy projekcie wprowadzania i organizacji systemu zarządzania ryzykiem. Metoda raportu A3 została wymyślona przez Toyotę w latach osiemdziesiątych. Instrument ten jest m.in.: sposobem zarządzania w organizacji, narzędziem nadzorowania oraz zarządzania zmianami i projektami, metodą prezentacji pomysłów i pracy zespołowej, platformą do konsultacji coachingu w firmie, sposobem wizualizacji projektów wdrożeniowych oraz metodą planowania jakichkolwiek zmian w firmie. Dokładnie rzecz opisując, raport A3 to karta międzynarodowego formatu A3 o wymiarach mniej więcej 297 na 420 mm, podzielona na dwie kolumny, zawierająca takie elementy, jak [Shook 2012, s. 8-9]:

- Tytuł – nazywa problem, temat lub kwestię: *O czym chcesz napisać?*
- Właściciel/data – określają „właściciela” problemu oraz datę ostatniej wersji raportu.
- Opis sytuacji – osadza problem w kontekście organizacyjnym i opisuje jego znaczenie: *Dlaczego chcesz o tym napisać?*
- Obecne warunki – opisują, co obecnie wiadomo na temat danego problemu: *Jaka jest dzisiejsza sytuacja?* Przedstaw sytuację wizualnie, za pomocą wykresów, diagramów, rysunków, map itp. *Na czym polega problem?*
- Cele/mierniki – określają pożądaną sytuację docelową: *Jakie konkretne wyniki powinny zostać osiągnięte?*
- Analiza – zawiera analizę sytuacji oraz przyczyn rozbieżności pomiędzy sytuacją obecną a pożądaną: *Co stanowi przyczynę lub przyczyny źródłowe problemu?* Wybierz jak najprostsze narzędzie do analizy problemu, takie, które dobrze pokaże zależności między skutkiem a przyczyną.
- Proponowane środki zaradcze – opisują propozycje działań i czynności, które mają na celu rozwiązanie problemu i osiągnięcie założonych rezultatów: *Co proponujesz, aby osiągnąć sytuację docelową? W jaki sposób proponowane rozwiązania wpłyną na przyczynę źródłową problemu i jak zbliżą sytuację do pożądaną?*
- Plan – precyzuje plan działań, czyli co, kto i kiedy zrobi, aby osiągnąć założony cel: *Jakie czynności należy wykonać? Kto i kiedy będzie za nie odpowiedzialny? Jakie są wskaźniki skuteczności/postępu?*

- Dalsze działania – określają, w jaki sposób monitorowany będzie postęp, i definiują ewentualne kwestie, które pozostają do rozstrzygnięcia: *Jakie problemy można przewidzieć?* Wyciągaj wnioski i dziel się nimi z innymi.

Format i cele raportu A3 opierają się na sposobie myślenia tzw. cyklu Deminga (PDCA – Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź, Zastosuj) oraz na następującym zestawie pytań [Shook 2012, s. 10]:

1. Na czym polega problem lub kwestia?
2. Kto jest właścicielem problemu?
3. Jakie są przyczyny źródłowe problemu?
4. Jakie środki zaradcze można zastosować?
5. Jak zdecydujesz, które z nich zaproponować?
6. Jak uzyskasz zgodę wszystkich, których problem dotyczy?
7. Jak będzie wyglądał Twój plan wdrożenia – kto, co, kiedy, gdzie, jak?
8. Jak sprawdzisz, czy działania przynoszą pożądany skutek?
9. Jakie dalsze problemy możesz przewidzieć? Jakie problemy mogą pojawić się podczas wdrażania rozwiązań?
10. W jaki sposób wyciągniesz wnioski i podzielisz się z nimi?

Ta nowoczesna forma rozwiązywania problemów i wdrażania nowych pomysłów w bardzo przejrzysty i jasny sposób służy organizacji, umożliwiając wyjaśnienie i zaprezentowanie celów i zadań wprowadzanego systemu zarządzania ryzykiem. Jak już wspomniano, zarządzanie ryzykiem jest nadal kwestią dosyć delikatną, dlatego taki sposób przedstawienia metody wcielenia nowego projektu w firmie jest bardzo dobrym i atrakcyjnym rozwiązaniem. Wszyscy zainteresowani mogą w pełni zrozumieć zagadnienia związane z nowym konceptem, a kadra zarządzająca ma wyrazistą podstawę kierunków wytyczanych w obecnej sytuacji.

4. Polityka zarządzania ryzykiem

System zarządzania ryzykiem w jednostkach gospodarczych najczęściej zawarty jest w dokumencie zwanym „Polityka zarządzania ryzykiem”. Dokument ten jest wewnętrznym aktem prawnym, który zawiera katalog narzędzi regulujących proces zarządzania ryzykiem. Polityka swoim zakresem powinna obejmować wszystkie możliwe szczeble zaradcze mające wpływ na poziom ryzyka, od strategicznego poprzez pracę własną, oraz wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie wpływające na osiągnięcie celów i zrealizowanie zadań przez spółkę.

Na potrzeby controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej został utworzony wymieniony dokument, ściśle podporządkowany w swoich ramach systematyce charakteru branży. Stymuluje on wszystkie kwestie organizacyjne, weryfikacyjne i metodologiczne związane z procesem zarządzania ryzykiem. Dokument ten składa się z trzynastu części zawierających takie składowe, jak w tab. 1.

Tabela 1. Elementy „Polityki zarządzania ryzykiem”

Lp.	Nazwa rozdziału	Opis
I	Wprowadzenie	określa cel i zadania, jakie ma zrealizować wprowadzany dokument
II	Działania podejmowane w ramach zarządzania ryzykiem	wymienia czynności, jakie będą podejmowane w zakresie systemu zarządzania ryzykiem
III	Struktura zasad zarządzania ryzykiem	określa zasady zarządzania ryzykiem
IV	Terminologia	opisuje występujące w dokumencie podstawowe pojęcia i terminy związane z ryzykiem
V	Odpowiedzialność komórek organizacyjnych	wymienia, kto i za co jest odpowiedzialny w zakresie systemu zarządzania ryzykiem
VI	Proces identyfikacji i analizy ryzyka	określa zasady postępowania przy identyfikowaniu i analizie ryzyka
VII	Ocena prawdopodobieństwa oraz wpływu wystąpienia ryzyka	opisuje, co to jest i jak w odpowiedni sposób przyporządkować odpowiednie wartości punktowe do prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka
VIII	Ocena istotności ryzyka – macierz ryzyka	określa, co to jest i jak się liczy ważność ryzyka oraz wymienia rodzaje ryzyk
IX	Reakcja na ryzyko – mechanizmy kontrolne	opisuje możliwe reakcje na zidentyfikowane ryzyko oraz wymienia mechanizmy kontrolne
X	Dokumentowanie przeprowadzonej analizy	określa, w jaki sposób dokumentuje się zidentyfikowane ryzyko
XI	Postępowanie z zidentyfikowanym ryzykiem	określa osobę, która podejmuje decyzje z określonym wpływem zidentyfikowanego ryzyka
XII	Monitorowanie i raportowanie ryzyka	opisuje zasady monitorowania i raportowania ryzyka oraz określa, jaki jest tego cel
XIII	Postanowienia końcowe	wyznacza datę wejścia dokumentu w życie, wymienia osoby, których dotyczy utworzony dokument oraz dodatkowe informacje organizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Polityka zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie ustala zasady zarządzania ryzykiem, mające przyczynić się do poprawy wszystkich obszarów zarządzania w spółce, zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań przez spółkę, ograniczenia ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku spółki.

Celem „Polityki zarządzania ryzykiem” w jednostce jest wsparcie kadry zarządzającej i pracowników w procesie zarządzania ryzykiem, w szczególności poprzez wprowadzenie jednolitych zasad identyfikacji, analizy, pomiaru i oceny ryzyka, określenie zasad monitorowania ryzyka oraz oceny systemu zarządzania ryzykiem. Zasady te służą również usprawnieniu planowania działalności spółki, a tym samym zwiększeniu skuteczności realizacji zadań i osiągania celów poprzez stosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej oraz uzyskiwanie informacji o zagrożeniach. Wszystkie określone w „Polityce zarządzania ryzykiem” działania powinny przyczynić się do wyeliminowania odstępstw od założeń. Realizacja dążeń „Polityki zarządzania ryzykiem” służy: podnoszeniu świadomości pracowników spółki nakierowanej na zagadnienia z zakresu zarządzania ryzykiem, stałemu monitoringowi ryzyk związanych z realizacją celów jednostki, podejmowaniu działań zaradczych prowadzących do redukcji ryzyka do poziomu akceptowalnego oraz odpowiednim mechanizmom komunikacji i wzrostowi zaangażowania wszystkich pracowników organizacji w proces identyfikacji i analizy ryzyka. Zarządzanie ryzykiem sprzyja tworzeniu ładu organizacyjnego, przez co należy rozumieć podejmowanie przez zarząd spółki stosownych działań.

W momencie kiedy zostanie zidentyfikowane ryzyko, „Polityka zarządzania ryzykiem” określa możliwe rodzaje reakcji na ryzyko:

- tolerowanie ryzyka (akceptacja ryzyka) – ma miejsce wtedy, gdy kierownictwo świadomie decyduje się podjąć działania pomimo występującego ryzyka;
- przeniesienie ryzyka (transfer ryzyka) – ma miejsce wtedy, gdy następuje przeniesienie ryzyka na podmiot zewnętrzny (przykładem jest ubezpieczenie mienia); przeniesienie ryzyka najczęściej łączy się z dodatkowymi kosztami;
- wycofanie się – jest równoznaczne z zakończeniem działań o dużym ryzyku, gdy nie udało się obniżyć ryzyka do akceptowalnego poziomu;
- działanie (kontrola) – polega na podjęciu działań zmniejszających ryzyko do akceptowalnego poziomu. Jest to najczęstsza reakcja. Przykład to wprowadzanie dodatkowych mechanizmów kontrolnych w danym procesie.

Przyjęte mechanizmy kontrolne w organizacji to zbiór funkcjonujących standardów, procedur, polityki, a także środków materialnych i planów zaradczych, jakie minimalizują negatywne skutki ocenianego ryzyka. Mechanizmy kontrolne powinny stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Obejmują one takie procedury lub konkretne działania, w wyniku których zwiększa się prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów. Mechanizmy kontrolne można podzielić na cztery kategorie:

- Mechanizmy wykrywające – mają na celu wykrycie przypadków wystąpienia niepożądanych rezultatów. Mają zastosowanie *post factum*, są więc stosowane w sytuacjach, gdy możliwe jest zaakceptowanie możliwych strat lub szkód.
- Mechanizmy nakazujące – mają za zadanie zapewnić, że pożądane wyniki zostaną osiągnięte. Mają zastosowanie w sytuacjach, gdy należy unikać pożądanych skutków określonych działań, na przykład ze względu na wymóg przestrzegania przepisów BHP lub ochronę zasobów.

- Mechanizmy prewencyjne – mają na celu ograniczenie możliwości wystąpienia niepożądanych efektów. Do tej kategorii zaliczanych jest większość mechanizmów kontroli.
- Mechanizmy korekcyjne – mają na celu korygowanie przypadków wystąpienia niepożądanych rezultatów. Stanowią sposób na odzyskanie strat lub naprawę szkód.

Opracowując i wprowadzając mechanizmy kontrolne, należy pamiętać, aby były one proporcjonalne (kosztowo) do zidentyfikowanego ryzyka.

Załącznikami do dokumentu „Polityka zarządzania ryzykiem” są:

- Macierz ryzyka, która określa poziom istotności ryzyk.
- Lista celów realizowanych przez komórkę organizacyjną uszeregowaną według liczby istotnych ryzyk w ramach celu.
- Sposób prezentacji punktowej oceny ryzyka przedstawia przyjętą metodę określania prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka.
- Rejestr ryzyk komórki organizacyjnej spółki.
- Zbiorczy rejestr wszystkich ryzyk spółki.
- Raport monitoringu ryzyk informuje m.in. o liczbie zidentyfikowanych ryzyk, okresie raportowania oraz czy podjęto skuteczne działania, mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego.

Wszystkie wymienione wyżej narzędzia mają służyć rozpoznaniu obecnych i/lub przyszłych obszarów ryzyka, zwłaszcza w sytuacji długookresowej oceny, ochronie materialnych, finansowych, jak również niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, które wpływają na wartość spółki, zredukowaniu lub wyeliminowaniu ryzyka wpływającego negatywnie na realizację wyznaczonych przez spółkę celów, zdolności i innowacyjności do wprowadzania elastycznych zmian w reagowaniu na pojawiające się ryzyka w spółce, uświadomieniu zarządzającym oraz pracownikom zagrożeń, na jakie narażona jest spółka, oraz jakie mogą być ich konsekwencje bądź jakie profity może uzyskać firma z zarządzania danym ryzykiem.

5. Podsumowanie

W toku prowadzonych rozważań wykazano, że zintegrowany system zarządzania ryzykiem wspiera proces podejmowania decyzji menedżerskich (proces zarządzania), ogranicza ryzyko niepowodzeń, zwiększa szansę na zrealizowanie zadań i osiągnięcie wyznaczonych celów przez spółkę. Umiejętne zarządzanie ryzykiem sprzyja stabilnej działalności, przez co przedsiębiorstwo może czuć się pewnie wśród i tak już dużej konkurencji. Jednak, aby być liderem w branży, należy ciągle się rozwijać (inwestować) i doskonalić. Wiele współczesnych firm odniosło sukces właśnie dzięki temu, że wykorzystało ryzyko, a nie unikało go. Z przeprowadzonych przez firmę doradcą Ernst & Young badań wśród 400 liderów przedsiębiorstw wynika, że 66% z nich planuje zwiększenie nakładów na usprawnienie procesów zarządzania ryzykiem [Monkiewicz, Gąsioriewicz 2010, s. 9]. Ryzyko to „siła napędowa” rozwoju

finansów, a więc całej strefy ekonomicznej jednostki [Jajuga, Jajuga 2008, s. 9]. Od tego momentu należy wystrzegać się kojarzenia ryzyka wyłącznie jako zagrożenia, ale przede wszystkim jako szansy – szansy na zrealizowanie i osiągnięcie czegoś więcej niż zakładaliśmy pierwotnie. Należy ponownie nadmienić, że wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem do przedsiębiorstwa motoryzacyjnego jest na etapie projektowania, tak więc z pewnością ulegnie modyfikacjom, aby jak najbardziej polepszyć i wkomponować system do spółki. Jednakże samo połączenie metody raportu A3 i dokumentu „Polityka zarządzania ryzykiem” stanowi niekonwencjonalny sposób wprowadzenia problemu zarządzania zintegrowanym ryzykiem do jednostki branży motoryzacyjnej.

Literatura

- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Kasiewicz S., *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Monkiewicz J., Gąsioriewicz L., *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Nowak E., *Controlling dla menedżerów*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Shook J., *Zarządzać znaczy uczyć. Rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników z wykorzystaniem metody A3*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2012.

IMPLEMENTATION OF CONTROLLING FOR RISK MANAGEMENT IN THE COMPANY OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

Summary: The article describes the concept of introducing controlling for risk management in the company of the automotive industry. The first part of the paper describes the most important characteristics of risk and its connection with controlling. Another part of the article is description report of project A3 and created by the company-internal document “Risk Management Policy”, which is the basic act regulating the principles, terminology, verification, and analysis of the risk management process. The article shows that controlling for risk management is an important tool for correct and reliable management unit with the simultaneous awareness of the importance of the risk in the company environment.

Keywords: risk management, controlling, report A3.