

*Jacek Pera*

Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych

# **Potrzeba zarządzania ryzykiem działalności i jego mitygacji przez podmioty gospodarcze jako konsekwencja niepewności i niestabilności współczesnych rynków międzynarodowych**

## **Streszczenie**

Celem opracowania jest prezentacja potrzeby zarządzania ryzykiem działalności i jego mitygacji przez podmioty gospodarcze działające na rynku krajowym i międzynarodowym w kontekście niestabilności rynków międzynarodowych. Brak spójnych, jednolitych i powszechnych mechanizmów mitygacyjnych na szczeblu poszczególnych gospodarek narodowych oraz bardzo częste przyjmowanie przez firmy strategii spekulacji powodują coraz większe zawirowania na międzynarodowych rynkach finansowych oraz generują znaczne koszty dla firm.

Zarządzanie ryzykiem powinno stanowić kompleksowy proces, obejmujący swoim zasięgiem wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa i polegający na przyjęciu aktywnej postawy wobec ryzyka oraz na wyborze odpowiedniej dla danej firmy strategii mającej na celu minimalizację pojawiających się zagrożeń.

**Słowa kluczowe:** ryzyko działalności, mitygacja, proces, niepewność.

## 1. Wstęp

Współczesną gospodarkę światową cechuje bardzo duża niepewność i ryzyko. Dekoniunktura gospodarcza, niestabilność rynków finansowych – przede wszystkim duże i częste wahania głównych walut, postępujący kryzys w strefie euro, rosnąca kryzysogenność poszczególnych gospodarek narodowych na poziomie finansów publicznych – wpływają na to, że gospodarka światowa podlega obecnie bardzo dużym turbulencjom. Gospodarowanie i prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwa w takich warunkach staje się więc coraz bardziej ryzykowne i niepewne. W kontekście tych zjawisk szczególnego znaczenia nabiera problem rosnącej ekspozycji na ryzyko działalności na szczeblu gospodarki narodowej, jak i funkcjonujących w jej ramach podmiotów gospodarczych. Niewłaściwe zabezpieczenie się przed tym ryzykiem, nietrafne decyzje lub ich brak mogą spowodować, że nawet największe firmy utracą płynność finansową i zbankrutują. Każda firma podlega bowiem ryzyku działalności bez względu na to, czy przyjęła strategię spekulacji, akceptacji, przeniesienia lub mitygacji. Trzy pierwsze strategie są swoistą metodą unikania ryzyka. Mitygacja stanowi natomiast o zarządzaniu ryzykiem.

Wiele podmiotów prawnych – niezależnie od ich formy organizacyjnej i własnościowej – świadomych zagrożeń, jakie występują na współczesnym rynku, podejmuje działania mające na celu wprowadzenie sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem. System ten pozwala podmiotom zidentyfikować kluczowe dla nich zagrożenia oraz zaplanować działania mitygacyjne [Zachorowska 2006, s. 153]. Właściwe zarządzanie ryzykiem działalności wydaje się zagadnieniem bardzo ważnym z punktu widzenia potencjalnych kosztów i strat.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja potrzeby zarządzania ryzykiem działalności i jego mitygacji przez podmioty gospodarcze działające na rynku krajowym i międzynarodowym w kontekście niestabilności rynków międzynarodowych<sup>1</sup>. Brak spójnych, jednolitych i powszechnych mechanizmów mitygacyjnych oraz bardzo częste przyjmowanie przez firmy strategii spekulacji powodują coraz większe zawirowania na międzynarodowych rynkach finansowych oraz generują znaczne koszty dla firm.

Zarządzanie ryzykiem powinno stanowić kompleksowy proces obejmujący swoim zasięgiem wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa i polegający na

---

<sup>1</sup> Z uwagi na wielowątkowość zjawiska poruszony w artykule temat ryzyka działalności należy rozpatrywać w kontekście całości rynku, a więc w tytule i w opracowaniu nie odniesiono się do konkretnego rynku, np. rynku finansowego. Zdaniem autora niestabilność współczesnych częściowych rynków międzynarodowych przekłada się na poszczególne sfery działalności przedsiębiorstwa, dlatego analiza rynków powinna zostać dokonana pod względem całościowym.

przyjęciu aktywnej postawy wobec ryzyka oraz na wyborze odpowiedniej dla danej firmy strategii mającej na celu minimalizację pojawiających się zagrożeń.

## **2. Istota ryzyka i jego typologia**

Ryzyko jest pojęciem odnoszącym się do wszystkich obszarów działalności – zarówno na poziomie mikro- jak i makroekonomicznym. Oznacza ono miarę zagrożenia lub niebezpieczeństwa wynikającego albo z prawdopodobnych zdarzeń niezależnych, albo z możliwych konsekwencji podjęcia decyzji. Najogólniej, ryzyko to wskaźniki stanu lub zdarzenia, które może prowadzić do strat. Jest ono proporcjonalne do prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia i do wielkości strat, które może spowodować [Ciszek 2006, s. 264].

Ryzyko definiuje się również jako możliwość niepowodzenia, a w szczególności możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie jest on w stanie dokładnie przewidzieć ani w pełni im zapobiec, a które – przez zmniejszenie wyników użytecznych lub przez zwiększenie nakładów – odbierają działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności lub ekonomiczności [Best 2004, s. 78]. Za ryzyko uznaje się także zespół czynników, działań lub czynności powodujących szkodę na ciele, stratę materialną lub inne straty.

Ryzyko różni się od niebezpieczeństwa, które oznacza pewne, bezpośrednie zagrożenie. O ryzyku mówi się tylko wtedy, kiedy następstwa są niepewne [Kaczmarek 2008, s. 52–53].

W literaturze przedmiotu spotyka się podejście rozszerzające zakres pojęciowy ryzyka. Uwzględnia się mianowicie pozytywny aspekt ryzyka, czyli oprócz straty widzi się szansę na zysk [Ahn 1991, s. 117]. W praktyce wyróżnia się dwie kategorie ryzyka: ryzyko czyste i dynamiczne. Ryzyko czyste niesie za sobą jednoznaczną stratę. Ryzyko dynamiczne natomiast zawiera w sobie hipotetyczną możliwość wystąpienia straty lub osiągnięcia zysku. Biorąc powyższe pod uwagę, rozróżnia się ryzyko formalne i materialne. Ryzyko materialne jednoznacznie generuje zyski lub straty wynikające z prowadzonej działalności. Ryzyko formalne ma swe źródło w niepewności, która jest mierzalna i kwantyfikowalna. Tym samym można je również zmierzyć.

W taksonomii i typologiach ryzyka pojawiają się następujące jego rodzaje [Kaczmarek 2008, s. 56–94]: ubezpieczeniowe, ekonomiczne, rynkowe, kredytowe, produkcyjne, prawne, organizacyjne, polityczne, związane z nowymi technologiami i ekologią, medyczne i epidemiologiczne, farmaceutyczne, chemiczne, psychologiczne, socjologiczne, medialne i środków przekazu, cywilizacyjne i kulturowe, filozoficzne, etyczne i religijne oraz siły wyższej.

Zdarzenia, które miały dopiero nastąpić, były od zawsze obiektem zainteresowania przedsiębiorców. Jak będzie wyglądał rynek, jak zachowa się konkurencja i czy założone plany zostaną zrealizowane? – te kwestie niezmiennie stanowią przedmiot spekulacji. Z uwagi na fakt, że ryzyko – o czym już wspomniano – występuje w działalności gospodarczej każdego podmiotu, ważne jest właściwe zarządzanie nim. Od tego procesu zależą przyszłe straty i zyski wszystkich podmiotów na rynku.

### 3. Niepewność a ryzyko

W warunkach turbulentnego otoczenia znaczną część podejmowanych i realizowanych przez przedsiębiorstwo przedsięwzięć obciąża niepewność, co sprawia, że ewentualne negatywne ich skutki musi ponosić przedsiębiorstwo. Niestabilna sytuacja gospodarcza powoduje, że przedsiębiorstwa powinny kłaść większy nacisk na stabilność finansową niż na dochody [Drucker 1995, s. 19–20]. Jeżeli przedsięwzięcie jest niepewne w realizacji, przedsiębiorca musi zastosować takie działania, które zwiększą stopień jego realności lub doprowadzą do minimalizacji, a nawet wyeliminowania niepewności. Działania przedsiębiorcze są więc skutkiem niepewności [Grzybowski 1995, s. 19].

W działalności gospodarczej niepewność definiuje się jako brak informacji o przyszłych zdarzeniach, nieprzewidywalność utrudniająca określenie wariantów działania, ich skutków i dokonanie wyboru [Koźmiński 2012, s. 20]. Niepewność w praktyce oznacza niewiedzę, która oparta jest na braku wiedzy o zdarzeniu.

Niepewność to ważna siła wynikająca ze zmienności i złożoności, która wpływa na wiele działań organizacji. Dotyczy ona zmian, które są trudne do przewidzenia i oszacowania; lub zdarzeń, których prawdopodobieństwa wystąpienia – właśnie ze względu na brak niezbędnych informacji – nie można oszacować [Sołtysiak 2010, s. 244].

Niepewność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem jest rozumiana jako immanentna i nierozzerwalna cecha rzeczywistości, która wynika ze złożoności procesów zachodzących w ramach danej organizacji. Jeżeli w trakcie realizacji tych procesów pojawiają się straty, możemy mówić także o materializacji ryzyka.

Korelację niepewności i ryzyka właściwie ujmuje teoria F. Knighta. Zgodnie z tą teorią można wyróżnić dwa rodzaje niepewności pod względem możliwości pomiaru. Pierwszy rodzaj niepewności to niepewność sensu *stricto*, która jest niemierzalna, zaś drugi – niepewność mierzalna, w pełni sparametryzowana. Jest ona ryzykiem, ponieważ można ją określić wartością liczbową [Knight 1921, s. 94]. Ryzyko to więc wymierna i policzalna niepewność co do osiągnięcia zaplanowanego celu, który w ostateczności – przy braku właściwej mitygacji i wystąpieniu jego materializacji – ma negatywny wpływ na dany podmiot gospodarczy.

#### 4. Zarządzanie ryzykiem działalności a problem jego mitygacji

Zwiększający się poziom niepewności ekonomicznej wymusza na przedsiębiorstwach zmiany w zakresie gospodarowania. Z uwagi na rosnące koszty działalności przedsiębiorstw w obszarze *daily business* zarządzanie ryzykiem staje się zagadnieniem pierwszoplanowym. Obejmuje ono prowadzenie właściwej polityki dotyczącej ryzyka na szczeblu przedsiębiorstwa. Polityka ta wiąże się ściśle z następującymi, wspomnianymi we wstępie opracowania procesami: spekulacją, akceptacją, przeniesieniem i mitygacją.

Przyjmując strategię spekulacji, przedsiębiorstwo nie zabezpiecza swoich otwartych pozycji lub zabezpiecza je w sposób niewystarczający i mało efektywny. Dodatkowo przyjmuje ono postawę „jakoś to będzie”. Elementem tej strategii jest polityka przerzucania na klientów kosztów w przypadku wystąpienia strat z tytułu ryzyka działalności. Wybierając strategię akceptacji, przedsiębiorstwo godzi się z potencjalnym ryzykiem, ale nie wykonuje żadnych działań zabezpieczających. Strategię tę także cechuje przerzucanie potencjalnych kosztów na klientów. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku strategii przeniesienia, z tą jednak różnicą, że dodatkowo przedsiębiorstwo przenosi potencjalne ryzyko działalności i ewentualne koszty powstałe z tytułu jego materializacji na inne, dodatkowe walory, np. ubezpieczenie.

Powyższe tezy o konieczności właściwego zarządzania ryzykiem uzyskały potwierdzenie w przeprowadzonych przez autora badaniach z zakresu zarządzania ryzykiem działalności przez podmioty gospodarcze. Poniżej zaprezentowano główne pytania zawarte w przeprowadzonej ankiecie<sup>2</sup>.

Na pytanie: „Czy przedsiębiorstwo jest narażone na ryzyko działalności?” największą liczbę wśród ankietowanych stanowią przedsiębiorstwa deklarujące, że są „zdecydowanie” narażone (68%) bądź „raczej” narażone na to ryzyko (20,11%). W sumie około 88% firm jest „zdecydowanie” bądź „raczej” narażonych na ryzyko walutowe, a jedynie 12% „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”.

---

<sup>2</sup> Celem badania było poznanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa radzą sobie z zarządzaniem ryzykiem walutowym. Przyjętą metodą była składająca się z 15 pytań ankieta przeprowadzona w formie telefonicznej wśród 500 największych przedsiębiorstw w okresie od 1 września do 15 grudnia 2011 r. Dobór przedsiębiorstw do badań przeprowadzono na podstawie listy największych przedsiębiorstw według dziennika „Rzeczpospolita” z 2010 r. Z podanej wyżej liczby na udział w badaniach wyraziło zgodę 341 przedsiębiorstw, które nie znalazły się w próbie w sposób losowy. Warunkiem koniecznym do uwzględnienia danej firmy w badaniach była rozmowa wyłącznie z kompetentną osobą odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem w tej firmie. Pozostałych 159 przedsiębiorstw nie zostało uwzględnionych w badaniach głównie z dwóch przyczyn: braku chęci odpowiedzi na zawarte w ankiecie pytania bądź niemożności skontaktowania się z kompetentną osobą mimo kilkunastu prób podjętych w całym okresie ankietacji.

Na pytanie: „Czy przedsiębiorstwo w swojej działalności doświadczyło negatywnych skutków ryzyka działalności?” ponad 85% przedsiębiorstw przyznało, że „zdecydowanie” bądź „raczej” ich doświadczyło, natomiast blisko 15% – że „raczej nie” bądź „zdecydowanie nie”.

Na pytanie odnośnie negatywnych skutków ryzyka działalności przedsiębiorstwa jako główny czynnik podano: przekonanie o możliwości spadku opłacalności eksportu (62% wszystkich odpowiedzi). Możliwość spadku opłacalności importu została wskazywana przez co czwarte przedsiębiorstwo (25%). Do istotnych negatywnych skutków zaliczono również wzrost wartości kredytów walutowych (blisko 10% przedsiębiorstw). W mniejszym stopniu za negatywne skutki uważa się możliwość spadku kontraktów inwestycyjnych (2%) oraz wzrost kosztu najmu lokali (blisko 1%).

Na pytanie: „Czy przedsiębiorstwo korzysta z usług firmy wyspecjalizowanej w zabezpieczaniu przed ryzykiem działalności?” odpowiedzi twierdzącej udzieliło 31% przedsiębiorstw. Odsetek firm, które mają zamiar zacząć współpracę ze specjalistycznymi podmiotami, wynosi 50%; jednocześnie 10% firm deklaruje, że samodzielnie skutecznie zarządza ryzykiem.

Na podstawie przedstawionych wyników badania można wysnuć następujące wnioski. Wciąż zdecydowana liczba przedsiębiorstw jest narażona na znaczne ryzyko działalności, co objawia się głównie ryzykiem strat na transakcjach eksportowych i importowych z racji np. zmienności kursów walutowych. Również zdecydowana liczba przedsiębiorstw doświadczyła negatywnych skutków ryzyka działalności, mimo że blisko 90% ankietowanych podmiotów gospodarczych starało się ograniczać to zjawisko. Pewnym wytłumaczeniem niskiej skuteczności ochrony przed zagrożeniami może być fakt, że przedsiębiorstwa podejmują decyzje o ewentualnych zabezpieczeniach głównie wewnątrz firmy, bez zlecenia tej operacji wyspecjalizowanym podmiotom (*outsourcing*). Przedsiębiorstwom wciąż brakuje specjalistycznej wiedzy na ten temat i zdecydowanie ustępują pod tym względem firmom profesjonalnie zajmującym się zarządzaniem ryzykiem działalności.

Mitygacja stanowi właściwy sposób zarządzania ryzykiem działalności. Przedsiębiorstwo przyjmuje to ryzyko i w pełni nim zarządza, m.in. stosując *action plans*, a więc czynności, które mają zabezpieczyć obecne i przyszłe działania przedsiębiorstwa poprzez całkowitą (tam, gdzie jest to możliwe) lub częściową niwelację ryzyka.

Zasadniczym celem zarządzania ryzykiem działalności w procesie mitygacji – jest poprawa wyników finansowych firmy, a także zapewnienie takich warunków, aby nie ponosiła ona strat większych niż założone. W procesie mitygacji następuje rozpoznawanie czynników ryzyka, na jakie firma może być narażona.

Efektywne zarządzanie ryzykiem walutowym nie może odbyć się bez właściwego doboru instrumentów zabezpieczających. Literatura przedmiotu wskazuje na dwie grupy instrumentów pozwalających w skuteczny sposób zarządzać ryzykiem działalności. Są to instrumenty wewnętrzne oraz zewnętrzne.

W przypadku zabezpieczeń wewnętrznych firma bazuje w pierwszej kolejności na regulacjach i procedurach wewnętrznych. Ich liczba jest jednak ograniczona. W przypadku zabezpieczeń zewnętrznych praktycznie nie ma ograniczeń i firma może czerpać z dużej liczby instrumentów stosownie do zaistniałej sytuacji.

Aby proces zarządzania ryzykiem działalności był efektywny, musi być właściwie sparametryzowany, usystematyzowany i zdefiniowany. W przeciwnym wypadku korzyści z tego procesu będą różnić się znacząco od założonych celów.

Wśród czynników prowadzących do parametryzacji procesu mitygacji ryzyka działalności wyróżnia się [Miciuła 2010, s. 309]:

- specyfikację w zakresie zagranicznych przepływów handlowych, tj. powtarzalność tych przepływów, terminy płatności, wielkość transakcji i ekspozycji, kierunek przepływów, walutę rozliczenia,
- siła wpływu, zmiany kursów na wyniki finansowe firmy, wielkości zagranicznych obrotów handlowych w stosunku do obrotów ogółem,
- szybkość, z jaką można dostosować ceny, by skompensować wpływ nieoczekiwanych zmian w kursie walutowym na marżę,
- umiejętności kadry zarządzającej w zakresie mitygacji ryzyka działalności,
- możliwość zastosowania wewnętrznych instrumentów zabezpieczających i/lub instrumentów zewnętrznych.

Na podstawie tak określonych warunków można rozpocząć budowę strategii mitygacyjnych dostosowanych do specyfiki poszczególnych przedsiębiorstw. Trzeba pamiętać, że najważniejszy czynnik przy konstruowaniu strategii zarządzania ryzykiem działalności to czynnik ludzki, a nie – jak można by sądzić – środki pieniężne. Wiele firm o bardzo dużym potencjale finansowym ponosi wysokie straty z tytułu ujemnych różnic kursowych w wyniku źle skonstruowanych strategii zabezpieczających [Miciuła 2010, s. 307–308].

## **5. Niestabilność rynków międzynarodowych a proces zarządzania ryzykiem działalności**

W naukach ekonomicznych obowiązuje paradygmat liniowy. W wielu pozycjach literatury przedmiotu dominuje myślenie w kategoriach równowagi i racjonalnych oczekiwań w stosunku do podmiotów gospodarczych. Rzeczywistość jest jednak zgoła odmienna. Duża niestabilność i zmienność rynków międzynarodowych – wydaje się, że już na trwale wpisująca się we współczesną architekturę

gospodarki światowej – sprawia, że poszczególne gospodarki narodowe, a przede wszystkim ich podmioty, zmuszone są do przeorientowania swoich zachowań w zakresie prowadzonej działalności. Szczególnego znaczenia w tych warunkach nabiera ryzyko działalności, które bez odpowiednich czynności prewencyjnych i mitygujących ze strony podmiotów gospodarczych będzie generować permanentne straty. Potrzeba zarządzania ryzykiem działalności staje się więc koniecznością. Przedsiębiorstwa, które stworzą stosowne plany i podejmują działania adekwatne do profilu firmy, nie tylko unikną niezaplanowanych kosztów, ale również zdobędą przewagę konkurencyjną.

Zarządzanie ryzykiem działalności w przedsiębiorstwie powinno mieć wymiar wieloetapowy. Oznacza to, że przedsiębiorstwo w swoim *daily business* musi stworzyć proces planowy, celowy i generyczny. Wszystkie działania w przedsiębiorstwie prowadzące do zminimalizowania lub ograniczenia ryzyka nie powinny odnosić się jedynie do konkretnego przypadku, który w danym momencie wystąpił, a więc nie powinny to być działania jednorazowe, dostosowane do pojedynczego ryzyka, które na danym etapie działalności przedsiębiorstwa pojawiło się. Na podstawie własnych doświadczeń przedsiębiorstwa powinny tworzyć gotowe scenariusze postępowania z ryzykiem w przyszłości. Scenariusze takie w swoich założeniach muszą posiadać – oprócz konkretnych procedur – również informacje o poziomie akceptowalnego ryzyka, czyli takiego, które dane przedsiębiorstwo jest w stanie ponieść. Trzeba pamiętać, że kryzysogenna sytuacja nigdy nie powtórzy się w dokładnie taki sam sposób. Może być ona co najwyżej podobna. Dlatego przedsiębiorstwo w swoich planach budżetowych musi uwzględniać straty. Do najczęściej popełnianych przez przedsiębiorstwa błędów w tym zakresie zalicza się:

- wprowadzenie zarządzania ryzykiem w oderwaniu od przyjętej strategii firmy,
- zapominanie o istniejącej strukturze organizacyjnej oraz funkcjonujących wewnątrz firmy procedurach,
- koncentracja na formalnej stronie zarządzania ryzykiem działalności, a nie na jego celach,
- niewłaściwe zdefiniowanie ryzyka oraz brak analizy relacji między poszczególnymi typami ryzyka,
- niekorzystanie z pomocy zewnętrznej i pomijanie grup ryzyka, których przedsiębiorstwo jest nieświadome,
- niewłaściwe wykorzystywanie ludzi, środków i sił,
- opieranie oceny ryzyka tylko na doświadczeniach historycznych,
- wąskie rozumienie metod zarządzania ryzykiem,
- brak ciągłości i systematyczności w zarządzaniu ryzykiem,
- przerzucanie kosztów materializacji ryzyka na klientów.

Wymienione powyżej czynniki w znacznym stopniu zniekształcają proces właściwego zarządzania ryzykiem działalności przez przedsiębiorstwo. Ich



nieuwzględnienie w *daily business* będzie prowadzić do ewidentnych strat. Trzeba również pamiętać, aby czynniki te cały czas podlegały przeglądowi i aktualizacjom na podstawie nowo zaistniałych problemów w działalności przedsiębiorstwa.

Praktyka gospodarcza oraz literatura przedmiotu wyróżniają następujące czynniki, na których opiera się dobrze skonstruowany i zaplanowany proces zarządzania ryzykiem działalności w każdym przedsiębiorstwie [Sołtysiak 2010, s. 255]:

- strategia zarządzania ryzykiem powinna być wkomponowana w ogólną strategię przedsiębiorstwa jako jeden z jej składników. Takie podejście będzie określać nastawienie przedsiębiorstwa do ryzyka oraz limit potencjalnych strat, akceptowalnych za dany okres;

- organizacja procesu zarządzania ryzykiem działalności powinna opierać się na trzech filarach: procedurach i zasadach zarządzania ryzykiem, metodologii postępowania oraz niezbędnej infrastrukturze;

- czynnik ludzki jako wszechobecny i zasadniczy. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno cały czas nadzorować i monitorować przebieg procesu zarządzania ryzykiem działalności.

Proces ten powinien być strukturalizowany w zakresie [Lam 2003, s. 240]:

- ładu korporacyjnego, oznaczającego sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa pod względem relacji i związków z różnymi podmiotami zaangażowanymi w przedsiębiorstwo. Ład ten umożliwi działanie przedsiębiorstwa zgodne z regulatorami wewnętrznymi i zewnętrznymi;

- zarządzania liniami produkcyjno-biznesowymi, podlegającego zasadom *top-down* i *bottom-up*. W pierwszym przypadku kierownictwo przedsiębiorstwa określa limity ryzyka dla danej linii biznesowej, a następnie ceduje te kwestie na wybrane osoby, które zarządzają nimi. W drugim przypadku następuje agregacja informacji o wielkości ryzyka po to, aby móc generować je na poziomie całego przedsiębiorstwa;

- zarządzania portfelem, bazującego na szczególnym rozumieniu zasady, że ryzyko podmiotu gospodarczego nie stanowi prostej sumy wielkości ryzyka poszczególnych jego części składowych;

- transferu ryzyka, czyli przeniesienia ryzyka w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie jest w stanie go uniknąć;

- analizy ryzyka, obejmującej identyfikację i pomiar wielkości ryzyka;

- zasobów technologicznych i bazodanowych – efektywny i skuteczny system zarządzania ryzykiem działalności musi być oparty na odpowiednich narzędziach technologicznych i bazach danych w celu dokładnego pomiaru i monitorowania ryzyka;

- komunikacji z interesariuszami – w proces zarządzania ryzykiem działalności przedsiębiorstwa powinni być włączeni wszyscy jego pracownicy.

J. Lam oprócz wymienionych powyższych siedmiu podstawowych elementów skutecznego procesu zarządzania ryzykiem działalności podaje siedem warunków brzegowych, których spełnienie jest warunkiem koniecznym (ale nie wystarczającym) skutecznego procesu zarządzania ryzykiem. Zalicza do nich [Sołtysiak 2010, s. 256]:

- bardzo dobrą znajomość procesów biznesowych,
- wprowadzenie mechanizmów kontrolnych zapobiegających możliwości podjęcia nadmiernego ryzyka przez pewne osoby w przedsiębiorstwie,
- wprowadzenie limitów ryzyka dla poszczególnych jednostek i linii biznesowych w przedsiębiorstwie,
- zwrócenie szczególnej uwagi na te elementy działalności przedsiębiorstwa, w których dochodzi do bezpośredniego przepływu pieniądza,
- zastosowanie właściwej miary służącej do oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- wprowadzenie mechanizmów wynagradzania za efekty prowadzące do realizacji celu nadrzędnego,
- zrównoważenie części „miękkiej” i części „twardej” zarządzania ryzykiem działalności.

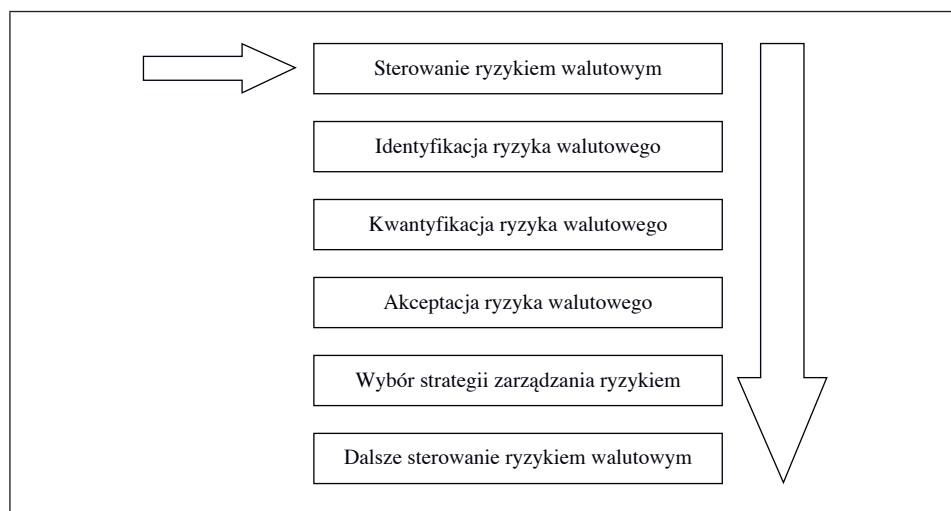
Projektując proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, warto skorzystać z doświadczeń z praktyki gospodarczej opisanych już w literaturze przedmiotu, jak również gotowych rozwiązań przyjętych przez rynek. W 2000 r. Standards Committee Project Management Institute wprowadził nową metodologię zarządzania ryzykiem działalności, która składa się z sześciu etapów. Należą do nich [Sołtysiak 2010, s. 258]:

- planowanie procesu zarządzania ryzykiem – w ramach tego etapu tworzy się infrastrukturę i opracowuje plan zarządzania ryzykiem dla konkretnego projektu,
- identyfikacja ryzyka – opis zdarzeń, które mogą mieć potencjalnie negatywny wpływ na realizację projektu,
- klasyfikacja ryzyka – ocena ryzyka za pomocą metod nienumerycznych,
- pomiar ryzyka – ocena prawdopodobieństwa oraz skutków najważniejszych rodzajów ryzyka za pomocą parametrów liczbowych,
- planowanie sposobów reagowania na ryzyko – ocena strategii neutralizowania lub zapobiegania ryzyku,
- nadzorowanie i kontrola ryzyka – etap ten dotyczy metod zarządzania ryzykiem i planowanych sposobów reagowania na ryzyko.

Na rys. 1 przedstawiono proces zarządzania ryzykiem działalności w układzie generycznym. Rysunek ten stanowi efekt praktyki gospodarczej autora opracowania w zakresie zarządzania ryzykiem i jest próbą „zderzenia” przyjętych rozwiązań z literaturą przedmiotu.

Kluczowe dla rys. 1 jest ustalenie momentu powstania ryzyka, czyli ustalenia cen za sprzedane/kupione towary, a następnie decyzja o wyborze strategii zabezpieczających dla poszczególnych rodzajów płatności i rozliczeń.

Etap identyfikacji ryzyka polega na określeniu, jakie formy przyjmuje ryzyko działalności w firmie. Na tym etapie należy określić czas jego występowania. Za początek okresu występowania ryzyka przyjmuje się moment, w którym zostają ustalone ceny za sprzedawane towary przez przedsiębiorstwo i nie są już możliwe żadne ich zmiany. Za koniec okresu występowania ryzyka przyjmuje się moment wpływu środków pieniężnych od kontrahenta za zrealizowaną zgodnie z kontraktem dostawę.



Rys. 1. Generyczny proces zarządzania ryzykiem działalności

Źródło: opracowanie własne.

Można zarządzać tylko tym ryzykiem, które jest mierzalne (etap kwantyfikacji ryzyka). Pomiaru ryzyka dokonuje się w wyniku przemnożenia bezwzględnego poziomu ekspozycji przez zmianę ceny wyrażoną w procentach. W dalszej kolejności następuje akceptacja ryzyka oraz wybór strategii zarządzania ryzykiem, czyli skierowanie go do mitygacji.

Zidentyfikowane ryzyka muszą być monitorowane i sterowane. Do tego służy również mitygacja. Proces mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie zaczyna się już na etapie decyzji, czy ryzyko będzie zarządzane, czy przeznaczone do spekulacji. W momencie wyboru strategii zarządzania ryzykiem przedsiębiorca inicjuje proces mitygacji powstałego ryzyka. Jednak właściwa mitygacja ryzyka rozpoczyna się dopiero na etapie akceptacji, a kończy na jego wygaszeniu – zamknięciu.

W procesie mitygacji ryzyka szczegółowym działaniem jest stwierdzenie: czy reakcje na ryzyko są zgodne z planowanymi, czy są one tak efektywne, jak przewidziano, czy ogólne założenia przyjęte dla zidentyfikowanego ryzyka są ciągle ważne, czy narażenie na ryzyko zmieniło się, czy wystąpiły nowe symptomy zidentyfikowanego ryzyka i czy na podstawie już określonego ryzyka pojawiły się nowe, nieprzewidziane wcześniej jego rodzaje.

Proces mitygacji ryzyka powinien być uporządkowany. Oznacza to, że każde ryzyko zidentyfikowane i przeznaczone do mitygacji powinno być zgłoszone do dostępnych na rynku rejestrów – głównie aplikacji informatycznych służących do takiej właśnie rejestracji. Ewidencja ryzyka w procesie mitygacji umożliwia jego hierarchizację. Pozwala wartościować ryzyko, tj. podnosić lub obniżać jego wagę. Tendencja ta powinna być zniżkowa – aż do całkowitego wygaszenia ryzyka. Trzeba jednak pamiętać, że każde ryzyko jest inne i ma swój cykl życia. Nie można sparametryzować momentu wygaszenia mitygowanego ryzyka. Każde ryzyko będzie miało zatem własny moment zamknięcia.

Istotną zaletą rejestracji ryzyka jest jego dokładna ocena i analiza. Dzięki niej możliwe jest zwrócenie uwagi na te elementy ryzyka, które są kluczowe dla przebiegu mitygacji i momentu jej ustania. Rejestracja ryzyka jest nadrzędna w całym procesie jego mitygacji. Powinna ona uwzględniać następujące elementy:

1. Nazwa ryzyka – należy podać krótką nazwę ryzyka, dzięki której będzie można dokonać jego identyfikacji w momencie, kiedy w rejestrze pojawi się więcej rodzajów ryzyka.

2. Opis ryzyka – należy dokonać charakterystyki rejestrowanego ryzyka i związanego z nim problemu.

3. Proces, którego dotyczy ryzyko w przedsiębiorstwie – należy określić, do jakiej części przedsiębiorstwa ryzyko się odnosi.

4. Przypisanie ryzyka do danej komórki lub całości przedsiębiorstwa – należy stwierdzić, czy ryzyko dotyczy konkretnego działu przedsiębiorstwa, czy też ma szerszy zasięg.

5. Kontrole – należy przeprowadzić kontrole bazujące na czynnościach, które przyczynią się do zmniejszenia zarejestrowanego ryzyka i stopniowo będą je wygaszać. Ilość prac, które powinny być przeprowadzone na tym etapie, jest nieokreślona i zależy od stopnia złożoności ryzyka oraz jego ważności. Do rejestru w tym punkcie powinny być dołączone wyniki konkretnych działań w ramach wykonanych kontroli.

Przedsiębiorstwo w dużym stopniu polega na efektywnej konstrukcji i funkcjonowaniu tego typu kontroli. W przypadku nieskuteczności kluczowej kontroli ryzyko wystąpienia niepożądanego działania nie byłoby mitygowane bez względu na zidentyfikowanie go przez inne kontrole. Innymi słowy, niemożliwe byłoby osiągnięcie pewności odnośnie realizacji celów procesu.

6. **Impakt finansowy** – należy określić konsekwencje finansowe zarejestrowanego ryzyka, czyli wielkość jego materializacji, przy założeniu, że ryzyko zajdzie, a jego mitygacja będzie minimalna. Należy także ustalić progi finansowe przy założonej wielkości materializacji – od największej, gdzie mitygacja będzie minimalna, do minimalnej, gdzie mitygacja osiągnie maksimum. Ustalenie progów finansowych pozwoli przedsiębiorstwu zgromadzić potencjalne rezerwy finansowe po to, by konsekwencje związane z tym ryzykiem nie wpłynęły istotnie na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Progi finansowe potrzebne są również do tego, aby można było bez większych przeszkód przeprowadzić mitygację ryzyka. Impakt powinien wyłonić co najmniej trzy progi: niski, średni i duży, a także być ściśle powiązany z częstotliwością. Dopiero zestawienie impaktu i częstotliwości określi wagę ryzyka, która uruchomi odpowiednie procedury zabezpieczające w przedsiębiorstwie.

7. **Częstotliwość** – należy określić krotność występowania zarejestrowanego ryzyka w jednostce czasu. Podobnie jak impakt częstotliwość powinna być definiowana trzema progami – jako niska, średnia i duża. Na podstawie tych progów właściciel ryzyka nada odpowiedni status ryzyku.

8. **Właściciel ryzyka** – należy wskazać osobę, która z poziomu przedsiębiorstwa będzie przypisana do zarejestrowanego ryzyka i zajmie się jego mitygacją. Ważne jest, aby każde zarejestrowane ryzyko miało swojego właściciela. W przeciwnym wypadku nastąpi spowolnienie lub zatrzymanie procesu mitygacji. Właściciel ryzyka powinien w wyznaczonych momentach – punktach terminowych – przeprowadzać odpowiednie kontrole, które sumarycznie będą tworzyć proces mitygacji. Czynności wykonywane przez właściciela ryzyka powinny stanowić gwarancję, że zrealizowane zostaną wyznaczone cele, a ryzyko nieoczekiwanych rezultatów tego procesu zmitygowane.

Do obowiązków właściciela ryzyka należy poza tym cykliczne składanie sprawozdań z postępów prac mitygacyjnych swojemu bezpośredniemu przełożonemu. Nadzór nad ryzykiem jest bowiem kluczowy i stanowi o sukcesie mitygacji.

9. **Data przeglądu i kontroli** – należy określić moment, w którym będą dokonywane przez właściciela ryzyka czynności naprawcze zmierzające do jego wygaszenia. Częstotliwość terminów i ich ilość uzależniona będzie od złożoności i poziomu ryzyka.

10. **Plan awaryjny (*action plan*)** – należy sporządzić wykaz konkretnych zadań, które muszą zostać wykonane, żeby dane ryzyko zmitygować. Plan ten powinien zawierać datę realizacji zadań.

11. **Akceptacja, mitygacja, zamknięcie ryzyka** – etapy określające dalsze czynności, które właściciel ryzyka w danym momencie podejmie, a które uzależnione są od stopnia i jakości przeprowadzonych czynności kontrolnych.

12. **Dalsze sterowanie ryzykiem** – stanowi ostatni element rejestru ryzyka w generycznym modelu mitygacji. To część procesu, która rozlicza proces mitygacji. Wpływa ona również istotnie na brak wystąpienia ryzyka w przyszłości.

Powyższy opis poszczególnych etapów mitygacji będący, jak już wspomniano, wynikiem praktyki gospodarczej autora opracowania, stanowi propozycję rozwiązania problemu właściwego zarządzania ryzykiem działalności przedsiębiorstw. Jest on uniwersalny i łatwy do zaadoptowania. Ujednolica i porządkuje w sposób efektywny proces zarządzania ryzykiem działalności, czyniąc go generycznym.

## 6. Zakończenie

*Daily business* – w kontekście dużej zmienności na rynkach międzynarodowych – przynosi pozytywne i negatywne skutki działalności w postaci zysków i strat. Wielkości, które generują zyski i straty w każdym przedsiębiorstwie, powinny skłonić, czy wręcz zmusić je do działań w zakresie świadomego i właściwego zarządzania ryzykiem działalności. Trzeba pamiętać, że zysk otrzymuje się tylko dzięki umiejętnościom właściwego podejmowania ryzyka działalności. Nie powinno ono przekraczać akceptowalnego dla danego przedsiębiorstwa poziomu. Jest to ważne, ponieważ właściwie określony poziom ryzyka wyznacza stopień, w jakim przedsiębiorstwo zamierza uzależnić swoje zyski od ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem działalności uzależnione jest od wielu czynników: wielkości przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej, poziomu świadomości kierownictwa i pracowników, konkurencji, warunków gospodarowania, przepisów prawnych, kondycji finansowej, stosunków panujących na rynkach międzynarodowych i kondycji tych rynków oraz procesu akceptacji ryzyka. Proces ten jest ściśle związany ze strategią spekulacji. Jeżeli przedsiębiorstwo akceptuje ryzyko, to świadomie ponosi koszty z niego wynikające. Gdy decyduje się przyjąć strategię unikania ryzyka, świadomie obarcza się ryzykiem największym i najbardziej nierozsądnym z możliwych – ryzykiem, że nic nie zdziała [Drucker 1993, s. 217].

Obecnie poziom wiedzy o ryzyku ma charakter progresywny, ale w dalszym ciągu nie jest wystarczający. Należy zauważyć, że im większą wiedzę posiada dane przedsiębiorstwo w zakresie ryzyka, tym sprawniej jest ono skłonne je podjąć. Bez poprawnego podjęcia ryzyka nie ma możliwości osiągnięcia założonych zysków. Obecnie zarządzanie ryzykiem działalności jest koniecznością, podyktowaną dynamicznie zmieniającymi się warunkami na rynkach międzynarodowych. Z uwagi na fakt, że tendencja ta – zdaniem autora – utrzyma się przez dłuższy czas, problem zarządzania ryzykiem działalności powinien stać się zagadnieniem pierwszoplanowym w *daily business* każdego przedsiębiorstwa. Powinny być zatem opracowane odpowiednie procedury, unowocześniane stosownie do zmieniających się warunków zewnętrznych. Bez właściwego podejścia do problematyki ryzyka działalności przedsiębiorstwo nie ma szans na realizację założonych celów i osiągnięcie zysków.

## Literatura

- Ahn M.J. [1991], *Strategic Risk Management: How Global Corporations Manage Financial Risk for Competitive Advantage*, Probus Publishing Company, London.
- Best P. [2004], *Wartość narażona na ryzyko*, tłum. A. Komański, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Ciszek K. [2010], *Zarządzanie ryzykiem na rynku węgla w Polsce – wybrane problemy*, „Nauka i Gospodarka”, nr 4.
- Drabowski E. [1982], *Klasyfikacja kursów walutowych*, „Handel Zagraniczny”, nr 5–6.
- Drucker P.F. [1993], *Jak skutecznie zarządzać firmą*, tłum. K. Kopocińska, A. Zapałowski, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F. [1995], *Zarządzanie w czasach burzliwych*, tłum. J. Kajdy, Czytelnik, Warszawa.
- Grzybowski W. [1995], *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Kaczmarek T.T. [2008], *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Difin, Warszawa.
- Knight F. [1921], *Risk, Uncertainty and Profit*, University of London, London.
- Koźmiński A.K. [2012], *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Lam J. [2003], *Risk Management from Incentives to Control*, Wiley, New York.
- Miciuła I. [2010], *Zarządzanie ryzykiem walutowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach międzynarodowych*, „Nauka i Gospodarka”, nr 4.
- Sołtysiak M. [2010], *Zarządzanie ryzykiem w instytucjach finansowych jako element przewagi konkurencyjnej* [w:] *Ryzyko w finansach i bankowości*, red. B. Filipiak, M. Dylewski, Difin, Warszawa.
- Zachorowska A. [2006], *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

## The Need for Risk Management and Mitigation by Business Organisations as a Consequence of Uncertainty and Instability in Today's International Markets

The purpose of this paper is to formulate the problem of managing and mitigating the risks involved in the activities of business organisations operating in both domestic and international markets in the light of the fact that international markets are unstable. In the absence of coherent, unified and widespread mitigation mechanisms at the level of national economies and in the face of the speculative strategies being commonly adopted by businesses, international financial markets are becoming increasingly turbulent and companies must cope with rising expenses.

Risk management should be a comprehensive process involving all aspects of the company's business. It can be defined as taking a proactive approach to any potential risks and choosing an appropriate strategy for a given company to minimise the dangers it may face.

**Keywords:** business risk, mitigation, process, uncertainty.