

**Andrzej Janowski
Błażej Balewski**

EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM JAKO DETERMINANTA BEZPIECZEŃSTWA PRZEWODZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Streszczenie

Każda organizacja w dzisiejszej rzeczywistości prowadzi działalność w warunkach niepewności, powodowanej przez różne zdarzenia losowe, będące konsekwencją istniejących zagrożeń, włączając ryzyko, którego organizacja nie jest w stanie przewidzieć w planowaniu strategii. Jednakże istnieje możliwość zabezpieczenie przedsięwzięcia przed finansowymi skutkami realizacji takiego ryzyka. W obecnych relacjach ekonomicznych, szczególnie tych opartych na mechanizmie rynkowym, istnieją dwa rozwiązania: zgromadzenie środków finansowych, w celu pokrycia ewentualnych strat lub transfer ryzyka na wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny.

Summary

Every economic activity in present reality operates in conditions of uncertainty which cause various random events. These mentioned conditions are consequence of existing threats, including risks, which organization is unable to avoid and foresee in the strategy schedule¹. However there is the possibility of protection oneself before financially negative results of realization such events. In present social-market relations, particularly these leaning on market mechanism, there are two ways of possible conducts: to accumulate financial means on covering financial losses caused with realization of risks² or transfer on specialized, qualified company³.

1. Pojęcie efektywności-wprowadzenie

Pojęcie efektywności jest terminem wieloznacznym, odnoszonym do wielu dziedzin życia. Wszystkie one bazują na podstawowym leksykalnym pojęciu efektywności i przejawach aktywności osoby ludzkiej i jej wytworów oraz przyrody ożywionej i nieożywionej⁴. Słowo efektywność wywodzi się z łacińskich pojęć: „*effektivus*” i „*effectus*”. Pierwsze oznacza bycie skutecznym, drugie osiągnięcie, wynik⁵. Stąd też, W. Kopaliński za działanie efektywne uważa skuteczny, sprawny, istotny, rzeczywisty przejaw aktywności ludzkiej⁶. Autorzy słownika języka polskiego wyjaśniając pojęcie efektywności zwracają dodatkowo uwagę na aspekt wydajności.

¹ See E.Maslyk-Musiał, Nowe paradygmaty zarządzania rozwojem umożliwiające sprawne wdrażanie zmian, in A. Barcik, R. Barcik (eds.), Rozwój lokalny i regionalny po wejściu Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo ATH Bielsko-Biała, 2006, vol. 1, p. 13

² Random events

³ T. Sangowski, Vademecum ubezpieczeń gospodarczych, Poznań, Saga Printing 2000, p. 27

⁴ J. Juzwiszyn, W. Rybicki, A. Smoluk, O definicji efektywności. Rozważania nad celowością w naturze i rozwojem, w: T. Dudycz (red.), Efektywność-rozważania nad istotą i pomiarem, AE Wrocław, 2005, s. 191-203

⁵ Za B. Balewski, Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna Poznań, 2006

⁶ W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych, Wyd. PWN, Warszawa 1985, s. 111

Powiązanie efektywności z wydajnością zbliżyło termin efektywności do pojęcia „produktywności”, oznaczającego wielkość wyniku uzyskanego z danych nakładów⁷ – oba te terminy określają przede wszystkim zjawiska, będące przedmiotem badań nauk ekonomicznych⁸.

Problem efektywności ekonomicznej definiowany jest jako relacja określonego efektu, do danego czynnika produkcji lub zespołu czynników produkcji. W teorii ekonomii i w praktyce gospodarczej, są stosowane różne miary efektywności ekonomicznej, zależnie od tego, co się przyjmuje jako efekt, a co jako nakład. Stąd też są uzyskiwane różne relacje efektywnościowe wyrażające bądź stosunek uzyskanych efektów⁹ do poniesionych nakładów¹⁰, bądź też relację przewidywaną na przyszłość, czyli wyrażającą stosunek spodziewanych efektów do zamierzonych nakładów.

Podstawowymi relacjami efektywnościowymi są: wydajność, produktywność majątku trwałego, efektywność inwestycji, materiałochłonność i energochłonność produkcji. Wyrazem poprawy efektywności ekonomicznej jest wzrost trzech pierwszych relacji i obniżenie dwóch pozostałych. Niektóre relacje mogą ulegać poprawie, inne pogorszeniu. Efekty w jednych dziedzinach mogą być okupione stratami w innych¹¹.

Efektywność ekonomiczna podlega rozpatrywaniu w mikroskali, tj. w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa lub do jednego z czynników produkcji, zaangażowanych w jednym przedsiębiorstwie, albo w makroskali, tzn. w odniesieniu do całej gospodarki narodowej. Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa, zależy od optymalnego wykorzystania zasobów produkcyjnych, którymi ono dysponuje, a także od umiejętności dostosowania się przedsiębiorstwa do warunków zewnętrznych, wymagań rynku, układów konkurencyjnych i od zdolności przewidywania, przez kierownictwo przedsiębiorstwa, przyszłych warunków produkcji i zbytu oraz podejmowania na tej podstawie trafnych decyzji. Efektywność przedsiębiorstwa warunkuje również efektywność pracy, będąca funkcją motywacji, warunków i okoliczności oraz kompetencji i kwalifikacji¹².

Większość problemów dotyczących efektywności koncentruje się na decyzjach lub sposobie dostarczania danych potrzebnych do podjęcia decyzji. Pierwszy z nich stanowi określenie efektywności jako jednostki wydajności. Drugim jest związany z odróżnieniem skuteczności kierowniczej¹³ od oceny działalności całej organizacji produkcyjnej¹⁴. Kolejna trudność pojawia się podczas prób precyzyjnego określenia granicy efektywności, której zakład przemysłowy znajdujący się w danym środowisku nie powinien przekraczać. Czwarty problem wynika ze sposobu oceny efektywności, w oparciu o stopę zysku. Jeśli jednak z punktu widzenia przedsiębiorcy maksymalną efektywność kapitału osiąga się przy najwyższej stopie zysku, to z punktu widzenia społecznego najbardziej efektywna alokacja zasobów

⁷ M. Szymczak M. (red.), Słownik, 1978, t.1., s. 516 i t. 2, s. 929

⁸ J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 632

⁹ Produkcja, wartość dodana, dochód narodowy, zysk itp.

¹⁰ Zatrudnienia, majątku trwałego, inwestycji, zużytych surowców i materiałów, energii, paliwa itp.

¹¹ Encyklopedia PWN, Warszawa 1982, s. 87

¹² $E = f(M * W * K)$, gdzie E-efektywność działań, M-motywacja, W-warunki i okoliczności, K-kompetencje i kwalifikacje, M. Adamiec, B. Kożusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Aktor, kreator, inspirator, A.E., Katowice 2000

¹³ Ang. „managerial efficiency”

¹⁴ Ang. „efficiency-in-use”,

może być uzyskiwana np., przy najniższej stopie zysku¹⁵. Opisane problemy dotyczą również procesu zarządzania ryzykiem w organizacjach.

2. Efektywność a zarządzanie ryzykiem

Ekonomiczny cel działania przedsiębiorstwa stanowi zwiększenie jego wartości¹⁶. Cel ten jest możliwy do osiągnięcia poprzez wygenerowanie nadwyżki uzyskanych przychodów ponad poniesionymi kosztami. Stan ten można osiągnąć w dwójnasób¹⁷:

- poprzez minimalizację kosztów działalności przy założonym poziomie przychodów z prowadzonej działalności gospodarczej, lub,
- poprzez maksymalizację przychodów z działalności przy założonym poziomie kosztów prowadzonej działalności gospodarczej.

Przed rozpoczęciem działalności – przedsiębiorca¹⁸ podejmuje decyzję o wyborze przedmiotu – zakresu prowadzonej działalności gospodarczej, co wynika z istnienia wielu możliwości wykorzystania dostępnych zasobów ziemi, kapitału, pracy czy wiedzy. Zgodnie z zasadą ekonomizacji¹⁹, powinien dążyć on do ich optymalnego wykorzystania²⁰ w prowadzonej aktywności biznesowej.

¹⁵ M. J. Wilson, A Dictionary of Social Science Methods, New York: John Wiley & Sons, 1983, s. 230

¹⁶ D. Begg, Ekonomia, tom I, PWE Warszawa 1993, s. 174-175

¹⁷ M. Nasitowski, Systemy rynkowe, PWE Warszawa 2006, s. 81-84

¹⁸ R. Griffin-przedsiębiorcę określa jako kogoś „kto podejmuje działania objęte mianem przedsiębiorczości”-jest to osoba „która organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko” [R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN Warszawa 1998, s. 731], natomiast S. Bils- przedsiębiorcami nazywa osoby, które wykazują się przedsiębiorczością w działalności komercyjnej, pojęcie „przedsiębiorca” może być rozpatrywane na wiele sposobów (np. ekonomistów interesują skutki działania przedsiębiorcy, psychologów i socjologów motywacje ich działania a przedstawiciele nauk zarządzania- sposoby działania przedsiębiorcy i osiągania przez niego wytyczonych celów [S. Bils, J. Kaliszak, Przedsiębiorczość, PRET S.A., Warszawa 1996, s. 49]. Z kolei R. Herbert, A. Link-określają przedsiębiorcę jako osobę „specjalizującą się w podejmowaniu i rozstrzygnięciu decyzji dotyczących lokalizacji, formy i użycia towarów, surowców lub organizacji i bierze za nie odpowiedzialność” [za B. Piasecki, Ekonomia i zarządzanie małą firmą, PWN, Łódź 1999, s. 23] Dla J. Schumpetera, klasyka teorii innowacji przedsiębiorca jest człowiekiem, który: dostarcza możliwości wprowadzenia innowacji, gromadzi niezbędne do tego celu środki, zwłaszcza finansowe, organizuje produkcję, dobiera odpowiednich ludzi do kierowania organizacją, uruchamia działalność [J. Schumpeter, Teoria rozwoju gospodarczego, PWN Warszawa 1960, s. 14]. Z kolei Knight, uważa, iż istota działań przedsiębiorczych sprowadza się przede wszystkim do niepewności, a nie do innowacyjności. Przedsiębiorcą jest każda osoba realizująca działania obciążone niepewnością-czyli działania przedsiębiorcze. Tak więc w ujęciu autora przedsiębiorca to osoba samozatrudniająca się [za M. Huczek, Czynniki wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa, BIT, Bielsko-Biała 1996, s. 15]. Definicją, stanowiącą swoisty kompromis wobec powyższych dwóch stanowisk jest ujęcie zaproponowane przez P. Druckera- jego zdaniem „przedsiębiorczość jest sposobem lub cechą zachowania się przedsiębiorcy, które to zachowanie lub cecha sprowadza się do gotowości i zdolności podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski problemów [P. Drucker, Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE Warszawa 1992, s. 34-35]

¹⁹ Szerzej T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wrocław 1982

²⁰ Już w 1912, H. Emerson, [zob. H. Emerson, The Twelve Principles of Efficiency, New York, 1912, s. 176] ustalając dwanaście zasad wydajności [1. Cel jasny i określony (ideał), 2. Zdrowy sąd, 3. Rada fachowa, 4. Dyscyplina, 5. Sprawiedliwe, uczciwe postępowanie, 6. Niezawodne, natychmiastowe, dokładne sprawozdanie, 7. Porządek (rozkład) przebiegu działania, 8. Wzorce i normale, 9. Warunki przystosowane, 10. Wzorcowe sposoby pracy, 11. Pisemne instrukcje dla pracy wzorcowej, 12. Nagroda za wydajność] twierdził, iż dla każdego rodzaju produkcji i do wykonania każdej pracy istnieje wyrażnie określona i najlepsza kombinacja czasu, wysiłku i kosztów. Znalezienie odpowiedniego wzajemnego stosunku wzmiankowanych czynników pozwoli osiągnąć wynik zbliżony do wyznaczonego ideału. Kończąc rozważania o warunkach przystosowanych, Emerson stawia pytanie – ciągle aktualne – czy jest

Jednakże, zgodnie z założeniami mikroekonomii, działalność gospodarcza prowadzona jest zazwyczaj w warunkach niepewności, co do efektów, jakie osiągnięte zostaną w przyszłości. Niepewność tę można podzielić na dwie kategorie²¹: niemierzalną (sensu stricte)²² i mierzalną – nazywaną ryzykiem, którego przejawem praktycznym jest realizacja zdarzeń losowych²³.

Podobnie jak niepewność, zaistniałe zdarzenia losowe wpływają na osiągane przez przedsiębiorstwo wyniki finansowe²⁴, co determinuje konieczność podjęcia działań ukierunkowanych na eliminację wzmiankowanych zjawisk, tak, aby nie oddziaływały one na przebieg procesu gospodarowania, lub też by ich realizację minimalizować²⁵.

Ryzyko zagraża zarówno majątkowi, jaki życiu oraz zdrowiu ludzkiemu²⁶, dlatego też poszukiwanie metod ochrony przed ryzykiem zawsze stanowiło inherentny proces w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Pierwszą próbę ograniczenia szkód powodowanych przez zdarzenia losowe stanowiły *działania represyjne*, których celem było usunięcie lub zatrzymanie niekorzystnego działania, jakie się już dokonało²⁷. Sposób ten, jednakże, charakteryzował się wysoką nieefektywnością, stąd zapoczątkowane zostały poszukiwania alternatywnego rozwiązania, co spowodowało rozwój *metod prewencyjnych*, ukierunkowanych na wyeliminowanie możliwości realizacji negatywnie postrzeganego zdarzenia losowego, lub co najmniej zmniejszenie jego prawdopodobieństwa. Obie metody istotnie ograniczały wielkość strat, jednak nie umożliwiały ich pokrycia. Dopiero powstanie *metod kompensacyjnych*²⁸ pozwoliło na pełne pokrycie strat losowych, które zaistniały pomimo prowadzonych wcześniej działań prewencyjnych i represyjnych, ukazując w ten sposób ich nieskuteczność.

Jednakże, żadna nieskuteczność wymienionych metod neutralizacji ryzyka przez organizacje nim zagrożone, stosowana osobno nie determinuje zaistnienia efektu synergii poszczególnych działań, w konsekwencji, w procesie rozwoju metod radzenia sobie z ryzykiem, w pierwszej połowie XX wieku powstała metoda tzw. *zarządzania ryzykiem*²⁹, pojęcia definiowanego jako „ochrona aktywów, do-

możliwe przystosowanie warunków w taki sposób, aby nie tracić czasu ani pieniędzy na próżno, by praca nie była bezowocna. [H. Emerson, 1912, s. 194], zob. też F. W. Taylor: *The Principles of Scientific Management*, New York, 1911, s. 86-97

²¹ E. Kowalewski, Wprowadzenie do teorii ryzyka ubezpieczeniowego, w: A. Wąsiewicz, *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, BRANTA, Bydgoszcz 1994, s. 16

²² Czynniki ten jest bezpośrednio związany z otoczeniem rynkowym przedsiębiorstwa, w szczególności: cenami i dostępnością zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej, stanem rynku odbiorców dóbr wytwarzanych przed przedsiębiorstwo

²³ Zdarzenie losowe charakteryzuje się następującymi cechami: występuje ze statystyczną prawidłowością podlegającą prawu wielkich liczb, jest nadzwyczajne, jest losowe, następuje wbrew woli zagranego przedsiębiorstwa [T. Sangowski, *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych*, Saga Printing, Poznań 2000, s. 86]

²⁴ Przy założeniu braku występowania zdarzeń losowych przedsiębiorstwo osiągałoby pewien wynik finansowy (zysk nadzwyczajny, zysk ekonomiczny, stratę). Jednakże w rzeczywistości taka sytuacja nie występuje.

²⁵ Minimalizacja jest bardziej realna, gdyż nawet przy całkowitym wyeliminowaniu występowania zdarzeń losowych poprzez fizyczną kontrolę ryzyka i braku konieczności jego finansowania, działania te obniżają wysokość wyniku finansowego

²⁶ Por. A. Banasiński, *Ubezpieczenia gospodarcze*, POLTEXT, Warszawa 1993, s. 82-84, 111-114

²⁷ J. Łazowski, *Wstęp do nauki o ubezpieczeniach*, LEX, Sopot 1998, s. 12

²⁸ Łac. *compensare* – równoważyć [W. Opaliński, *Słownik wyrazów obcych*, Rytm, Warszawa 1999, s. 406]

²⁹ Ang. risk management

chodów, zobowiązań raz zasobów ludzkich przedsiębiorstwa z zachowaniem maksymalnej efektywności³⁰. Oznacza to, iż przedmiotem działania procesu zarządzania ryzykiem nie są ekonomiczne straty rozumiane jako przewaga kosztów prowadzonej działalności gospodarczej nad przychodami z tytułu jej prowadzenia, lecz straty powodowane³¹: ubytkiem majątku trwałego lub obrotowego, koniecznością poniesienia nie planowanych wydatków, wzrostem zobowiązań, utratą oczekiwanych korzyści³².

2.1. Określenie celu zarządzania ryzykiem

Pierwszy etap procesu zarządzania ryzykiem—to określenie jego celu, którym zazwyczaj jest zabezpieczenie operacyjnej efektywności przedsiębiorstwa, która może zostać zakłócona poprzez realizujące się ryzyka. W szczególności wspomniany cel można opisać jako stabilizację oraz zapewnienie kontynuowania działalności przez przedsiębiorcę w sposób sprawny, bez zbędnego wydatkowania zasobów³³.

2.2. Identyfikacja ryzyka

Po określeniu celu zarządzania ryzykiem— kolejny etap stanowi jego identyfikacja, polegająca na uświadomieniu oraz określeniu wszystkich negatywnych zdarzeń zagrażających organizacji oraz ustaleniu źródeł pochodzenia ryzyka. W szczególności proces ten jest złożony z następującej sekwencji działań³⁴:

- identyfikacji rodzajów szkód,
- identyfikacji bezpośrednich przyczyn szkód,
- identyfikacji bezpośrednich i pośrednich skutków szkód³⁵.

Prawidłowe przeprowadzenie tego procesu warunkuje efektywność kolejnych etapów procesu zarządzania ryzykiem.

2.3. Analiza ryzyka

Analiza oraz kwantyfikacja ryzyka, jest możliwa pod warunkiem jego uprzedniego uszeregowania w homogeniczne grupy, w oparciu o wspólne kryterium klasyfikacyjne³⁶.

³⁰ C. Bennett, Dictionary of insurance, Pittman, Londyn, 1996, s. 290

³¹ T. Wiślicki, Straty i odszkodowania w ujęciu rachunkowym i podatkowym, Serwis FK, 15/2000, s. 2

³² Dodatkowo, podkreślić należy, iż zarządzanie ryzykiem nakierowane jest na eliminację przyczyn i/lub skutków zdarzeń losowych, które zakłócają przebieg procesów gospodarczych, jednakże, jego celem nie jest zmiana przebiegu tegoż procesu.

³³ E. Stroiński, Zielone światło dla risk management, Wiadomości ubezpieczeniowe 9, 1986, s. 4-5

³⁴ S. R. Diacon, R. L. Carter, Success in insurance, University of Nottingham, 1992, s. 74

³⁵ W literaturze przedmiotu nie dokonano wspólnej typologii identyfikowanych rodzajów szkód

³⁶ Np. źródła pochodzenia, wywoływanych skutków, zagrożonego przedmiotu

Tabela 1. Klasyfikacja ryzyk według źródeł pochodzenia

Strategiczne	Konsumenci, marketing, połączenia i przejęcia, reputacja rynkowa, rozwój technologiczny, innowacje, sytuacja makroekonomiczna, regulacje prawne, sytuacja polityczna, dostępność zasobów
Operacyjne	Dostawcy, usługi zewnętrzne, przerwy w produkcji, logistyka, rotacja personelu, technologie informacyjne, szkolenia, komunikacja wewnętrzna, struktura organizacyjna, odpowiedzialność pracodawcy, defraudacje, bezpieczeństwo informacji, zanieczyszczenie środowiska, ryzyka technologiczne, odpowiedzialność za produkt, własność intelektualna
Finansowe	Zwrotność kredytu, dostępność kredytu, koszt kapitału, wahania kursowe, ryzyko stóp procentowych, interpretacje prawa podatkowego, odpowiedzialność kontraktowa, roszczenia, płynność finansowa, defraudacje, bankructwo, koniunktura gospodarcza, inflacja, deflacja
Przyrodnicze i społeczne	Katastrofy naturalne, pożary, kradzież, włamanie, zaniedbania, wina umyślna, transport, pomyłki

Zródło: A. Liwacz, za Business risk needs assessment, Marsch Ltd, Nowy York, 2000, s. 33-38

Wskazane powyżej kryterium klasyfikacji ryzyk nie jest rozłączne, a kryterium zaszerzegowania ryzyka do danej grupy jest główne źródło pochodzenia.

Uwzględniając kierunki oddziaływania, ryzyka podzielone mogą być na³⁷:

- zewnętrzne – pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa,
- wewnętrzne – pochodzące z wewnątrz przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do wymienionego podziału, należy wskazać, iż nie ma ono charakteru statecznego, gdyż niektóre zagrożenia oddziaływać mogą zarówno w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji.

Kwantyfikacja ryzyka polega na oszacowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka³⁸ oraz powodowanych nim konsekwencji finansowych dla przedsiębiorstwa³⁹. W praktyce wykonywania działalności gospodarczej wykorzystywana jest następująca formuła matematyczna⁴⁰:

$$\text{Ryzyko} = \text{prawdopodobieństwo wystąpienia straty} \times \text{wartość straty.}$$

Powyzsza formuła umożliwia stworzenie tzw. *mapy ryzyka*, według jego istotności dla przedsiębiorstwa⁴¹.

³⁷ P. d'Hoop, Ubezpieczenia przemysłowe, Polsko-Francuski Instytut Ubezpieczeń, Warszawa 1998, s. 5-7

³⁸ Rozumianego jako przeciętna liczba zdarzeń sprzyjających występujących możliwych danym okresie oraz rozkład zdarzeń sprzyjających możliwych danym okresie. Prawdopodobieństwem (zdarzenia) nazywany jest stosunek liczby przypadków sprzyjających wystąpieniu tegoż zdarzenia do liczby wszystkich możliwych (w jednakowym stopniu) zdarzeń [H. Kryński, Matematyka dla ekonomistów, PWN, Warszawa 1967, s. 455]

³⁹ Głównie poprzez określenie wartości PML

⁴⁰ P. Claes, Zarządzanie ryzykiem, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 19

⁴¹ Granice tej mapy wyznaczone są przez następujące kombinacje: *ryzyka nieistotne* – których realizacja jest nacechowana niskim wskaźnikiem prawdopodobieństwa, stąd nie wywierające znaczącego wpływu na przerwanie ciągłości działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, *ryzyka wysokie* – również o niskim wskaźniku prawdopodobieństwa, jednakże w przypadku ich realizacji, mają one istotny wpływ na efektywność jednostki gospodarczej, nie zagrażają one kontynuacji działalności organizacji, *ryzyka katastroficzne* – ich wystąpienie jest małoprawdopodobne, ale w przypadku ich realizacji uniemożliwiają kontynuację działalności operacyjnej organizacji, *ryzyka wysoce prawdopodobne, ale pojedynczo nie wywierające istotnego wpływu na ciągłość działalności organizacji*, ponieważ nie istnieje możliwość ich kumulacji w czasie, *ryzyka wysoce prawdopodobne i pojedynczo nie wywierające istotnego wpływu na*

Tabela 2. Mapa ryzyka

p r a w d o p o d o b i e ń s t w o	wysokie	średnia istotność (retencja)		wysoka istotność (brak możliwości unikania)	
	średnie				
	niskie	niska istotność (pomijane)		średnia istotność (ubezpieczenie)	
	bardzo niskie				
		bardzo małe	małe	średnie	poważne

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Strategic risk management, Marsh Ltd, New York 2000, s. 16

Następnie podejmowane są dalsze działania przedsiębiorcy ukierunkowane na zabezpieczenie aktywności gospodarczej organizacji przed skutkami realizacji zdarzeń losowych.

2.4. Kontrola ryzyka

Ostatnim etapem procesu zarządzania ryzykiem jest jego kontrola, rozumiana jako określenie możliwych de realizacji działań ukierunkowanych na ograniczenie ryzyka oraz podjęcie decyzji o ich wprowadzeniu. W zależności od dostępnych w organizacji zasobów oraz przyjętej strategii, przedsiębiorca, aby spełnić warunek efektywności, powinien wybrać optymalną przy założonych warunkach, metodę kontroli ryzyka.

2.4.1. Fizyczna kontrola ryzyka

Minimalizowanie prawdopodobieństwa oraz wagi wartości potencjalnych skutków realizacji ryzyka⁴² może zostać osiągnięte poprzez:

- zaniechanie działalności zagrożonej realizacją kreślonego ryzyka,
- działania organizacyjno-techniczne⁴³.

Również i te działania powinny spełniać kryterium efektywności działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, aby zapewnić jego dalszy rozwój.

ciągłość działalności organizacji, lecz obarczone możliwością ich kumulacji w relatywnie krótkim okresie, ryzyka wysoce prawdopodobne mające istotny wpływ na ciągłość działalności organizacji.

⁴² Fizyczna kontrola ryzyka ukierunkowana może być na uzyskanie jednego lub obu efektów jednocześnie. W szczególności, pomimo podjęcia określonych działań (np. prewencyjnych) nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie realizacji ryzyka, jednakże istnieje możliwość ograniczenia jego skutków poprzez działania represyjne [por. M. Brzostem, Działalność prewencyjna w ubezpieczeniach i kierunku jej rozwoju w: J. Szpunar (red.), Studia Ubezpieczeniowe, PWN, Warszawa-Poznań, 1973, s. 205-294]

⁴³ Działania organizacyjno-techniczne mogą przejawiać się w: usprawnieniach technicznych (zabezpieczenie i ochrona), usprawnieniach proceduralnych (planowanie i organizacja), działaniach edukacyjnych.

2.4.2. Finansowa kontrola ryzyka

W przypadku podjęcia decyzji⁴⁴ o wewnętrznym finansowaniu ryzyka, uznaje się, iż dokonywana jest retencja (zatrzymanie) wewnątrz organizacji. Retencja ryzyka oznacza zaangażowanie części kapitałów własnych w celu ich ewentualnego wykorzystania do sfinansowania skutków zrealizowanego ryzyka⁴⁵. Wysokość zaangażowanego kapitału jest pozytywnie skorelowana w wielkością przewidywanego prawdopodobieństwa realizowanego ryzyka oraz poziomem strat losowych⁴⁶, jednocześnie kapitał ten nie może być wykorzystywany w procesie prowadzenia działalności gospodarczej. Ponadto istotnym jest, aby przedsiębiorstwo stworzyło mechanizm uniemożliwiający odmienne niż finansowanie ryzyka wykorzystanie tego kapitału⁴⁷.

2.4.3. Transfer ryzyka

Alternatywę dla retencji ryzyka stanowi finansowanie skutków zrealizowanego ryzyka ze środków należących do otoczenia przedsiębiorstwa, poprzez transfer ryzyka, rozumianego jako określoną wartość prawdopodobieństwa zaistnienia straty losowej. Dokonywany jest on na główne sposoby: przekazanie działalności obciążonej ryzykiem lub transfer zobowiązania do pokrycia skutków zaistniałego ryzyka⁴⁸.

2.4.3.1. Transfer działalności obciążonej ryzykiem

Przedsiębiorstwo zagrożone ryzykiem może podjąć decyzję o jego przeniesieniu na inną jednostkę lub zaniechać prowadzenia zagrożonej działalności, tudzież zrezygnować z posiadania zagrożonego mienia. Wzmiankowana sytuacja nie jest tożsama literaturze chęcią całkowitego unikania ryzyka, lecz jedynie przeniesienia części potencjalnego zagrożenia związanego z elementem prowadzonej działalności gospodarczej. W szczególności dotyczyć to może korzystania z pomocy podwykonawców lub poddostawców.

2.4.3.2. Transfer zobowiązania do pokrycia ryzyka

Proces ten polega na stworzeniu określonego stosunku prawnego, gdzie jeden przedsiębiorca zobowiązany będzie do pokrycia strat zaistniałych w aktywach lub pasywach innej jednostki gospodarczej, pierwotnie obciążonego ryzykiem.

⁴⁴ Z istoty procesu zarządzania ryzykiem wynika, iż podejmowana jest decyzja o świadomym (aktywnym) zatrzymaniu ryzyka (zarówno strat bezpośrednich jak i pośrednich) na udziale własnym. Nieuświadomione (pasywne) zatrzymanie ryzyka na udziale własnym powodować może straty, których uprzednio nie zidentyfikowano – w stosunku do nich nie zaplanowano zastosowania jakiegokolwiek metody finansowania [S. Sanderson, Inhibitors to effective risk management-issues that impede management of Volatility, w: Financing Risk and Insurance, 3/2000, s. 5-8]

⁴⁵ Kapitały takie określane są mianem Risk Adjusted Capital (RAC) [W. Hersberger, Corporate Risk Financing-the emergency of a new market, SwissRE, 1998, s. 11-13]

⁴⁶ Wskazać również należy, iż poziom kapitału zależy od przewidywanego poziomu odchyleń wskazanych czynników od wartości przewidywanych i uwzględniać musi margines bezpieczeństwa. Co do zasady, margines ten jest tym mniejszy, im większa jest statystyczna pewność poziomu uprzednio wyznaczonych czynników.

⁴⁷ Brak takiego mechanizmu może skutkować brakiem możliwości finansowania zrealizowanego ryzyka [J. Łańcucki, Podstawy finansów ubezpieczeń gospodarczych, PWN, Warszawa 1996, s. 22-23]

⁴⁸ Ubezpieczyciel pokrywa skutki realizacji ryzyka, ryzykowną działalność można natomiast „scedować” na inny podmiot.

Umowa ta przybierać realizowana może być w dwojaki sposób: poprzez ubezpieczenia⁴⁹ lub określone postanowienia stosunku prawnego.

2.4.3.2.1. Transfer zobowiązania na ubezpieczyciela

W ujęciu ogólnym, tego typu transfer ryzyka jest przeniesieniem, za opłatą ceny określanej jako składka ubezpieczeniowa, obowiązku kompensacji negatywnych skutków zrealizowanego ryzyka na wyspecjalizowany podmiot (nazywany zakładem ubezpieczeń - ubezpieczycielem). Zakład ubezpieczeń tworzy fundusz⁵⁰ dzięki składkom pobieranym od większej liczby niezależnych podmiotów zagrożonych podobnym ryzykiem, tworzących wspólnotę ryzyka. Ponadto, ubezpieczeniowy transfer ryzyka podzielić można na: bezpośredni oraz pośredni. W bezpośrednim ubezpieczeniowym transferze ryzyka podmiot oddaje ryzyka zakładowi ubezpieczeń. W pośrednim ubezpieczeniowym transferze ryzyka podmiot zagrożony ryzykiem zobowiązuje inny podmiot do oddania tego ryzyka zakładowi ubezpieczeń. Pierwsza możliwość wykorzystywana jest głównie przez podmioty, które pozbawione są szansy dokonania transferu⁵¹ pozaubezpieczeniowego. Druga wykorzystywana jest wyłącznie przez podmioty, które mają możliwość dokonania pozaubezpieczeniowego transferu ryzyka jednakże w celu zwiększenia skuteczności tego transferu wymagają od podmiotu przejmującego ryzyko jego dalszego przekazania zakładowi ubezpieczeń⁵². Podkreślić należy, iż ta metoda nie jest jedynie prostym „przerzuceniem” kosztu ubezpieczeniowego transferu na inny podmiot, lecz umożliwia kompensację skutków ryzyka z majątku podmiotu przejmującego ryzyko w razie braku lub ograniczonej kompensacji przez zakład ubezpieczeń.

⁴⁹ W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji ubezpieczenia. Ze względu na sposób ujmowania istoty zagadnienia, można je podzielić na trzy grupy. Pierwszą z grup stanowią ujęcia techniczno-finansowe, drugą koncepcje definiowania, oparte na analizie systemowej, wykorzystującej osiągnięcia cybernetyki ekonomicznej. Natomiast definicje z trzeciej grupy, ukazują ubezpieczenia jako usługę. Do pierwszej z grup można zaliczyć m.in. ujęcie J. Łazowskiego. Uznał on [J. Łazowski, Wstęp do nauki o ubezpieczeniach. PZU, Warszawa 1948, s. 18], że ubezpieczenie to „urządzenie gospodarcze, zapewniające pokrycie przyszłych potrzeb majątkowych, wywołanych u poszczególnych jednostek przez odznaczające się pewną prawidłowością zdarzenia losowe, w drodze rozłożenia ciężaru tego pokrycia na wiele jednostek, którym te same zdarzenia podlegają”. Do drugiej natomiast definicję opracowaną przez A. Banasińskiego, który uznał, że ubezpieczenie jest multiregulatorem procesów rozwoju gospodarki narodowej zakłócanych przez zdarzenia losowe, klęski żywiołowe i nieszczęśliwe wypadki. Koszt owej regulacji rozłożony jest bezpośrednio lub pośrednio na z góry określone jednostki (fizyczne lub prawne) korzystające z tegoż regulatora [A. Banasiński, Ubezpieczenia gospodarcze, Poltext, Warszawa 1993, s. 73]. Najnowsze opracowania najczęściej ujmują ubezpieczenie na życie jako usługę. Przykładem tego typu ujęcia definicji ubezpieczenia na życie jest koncepcja T. Sangowskiego. Uznał on, że „ubezpieczenie jest to usługa, której zadaniem (celem) jest łagodzenie (lub w pełni likwidowanie) negatywnych skutków zdarzeń losowych przez rozłożenie ciężaru tego łagodzenia na wiele jednostek, którym takie zdarzenia zagrażają” [T. Sangowski, Vademecum ubezpieczeń gospodarczych, Saga Printing, Poznań 2000, s. 45]. Wszystkie z typów ujęć odzwierciedlają zmiany w formach asekuracji zachodzące na przestrzeni dziejów. [W dalszej części dokonano zgodnie z założeniami metodologii historii wyjaśnienia i powiązania faktów historycznych w syntezę. Koncepcja bazuje na założeniach przedstawionych przez B. Miśkiewicza we Wstępie do badań historycznych (PWN Warszawa, 1974, s. 204-207)]

⁵⁰ Nazywany w literaturze przedmiotu ubezpieczeniowym

⁵¹ Rozumianego jako pewność uzyskania kompensacji w razie realizacji ryzyka

⁵² Np. wymagane przez banki-kredytodawców zawarcie umowy ubezpieczenia, obejmującego ochroną ubezpieczeniową przedmiot poddany przewłaszczeniu na zabezpieczenie, w stosunku do kredytobiorców-użytkowników przedmiotu zagrożonego ryzykiem

2.4.3.2.2. Transfer zobowiązania na nieubezpieczyciela

Przeniesienie zobowiązania do pokrycia skutków zrealizowanego ryzyka na nieubezpieczyciela przejawia się głównie w „przerzuceniu” potencjalnego zagrożenia poprzez zapisy umowy cywilno-prawnej⁵³; zazwyczaj odpłatnej, gdzie strona przejmująca ryzyko pobiera określoną opłatę⁵⁴. Przykładami takich umów są:

- umowa faktoringu – zawierana pomiędzy przedsiębiorcą⁵⁵ a faktorem, na podstawie której faktor odkupuje od przedsiębiorcy jego należności, stwierdzone wystawionymi fakturami-za czynność tę faktor pobiera wynagrodzenie⁵⁶,
- umowa forfaithingu – jest to wykorzystywana głównie w handlu międzynarodowym forma wykupu wierzytelności handlowych, stwierdzonych zazwyczaj wekslem. Usługa forfaithera polega na przyspieszeniu otrzymania należności od eksportera oraz na uwolnieniu się pierwotnego wierzyciela od ryzyka kredytowego związanego z udzielonym kredytem kupieckim,
- umowa o wydanie gwarancji – udzielana przez gwaranta, zabezpiecza portfel wierzyciela przed ryzykiem braku realizacji lub nienależytą realizacją zobowiązania przed podmiot zobowiązany do określonego świadczenia. Funkcja ochrony przed ryzykiem jest szczególnie wyeksponowana w przypadku stosowania gwarancji nieodwołalnej i bezwarunkowej,
- instrumenty pochodne⁵⁷ – na podstawie umowy opcyjnej, wystawca opcji zobowiązuje się do realizacji określonej transakcji na warunkach uprzednio umówionych z posiadaczem opcji, bez względu na ewentualne zmiany warunków rynkowych. Posiadacz opcji może ze swojego prawa skorzystać, lecz nie jest do tego zobligowany. Wystawca opcji przejmuje na siebie ryzyko niekorzystnych dla posiadacza opcji zmian warunków rynkowych⁵⁸,
- umowa przechowania – podmiot podejmujący określone aktywa zobowiązany jest do należytej dbałości o nie. Jednocześnie, ponosi on całkowitą odpowiedzialność za ich uszkodzenie lub zniszczenie⁵⁹,
- poręczenie⁶⁰ – dzięki jego uzyskaniu, podmiot zobowiązany do określonego świadczenia przenosi, w razie braku świadczenia ze swej strony, obbligo jego realizacji na poręczyciela⁶¹
- gwarancja producenta lub sprzedawcy – pozwala nabywcy określonego składnika majątku trwałego, obrotowego lub usługi na przeniesienie części ryzyka związanego z jego użytkowaniem na producenta lub sprzedawcę.

Znaczna liczba dostępnych instrumentów do finansowej kontroli ryzyka, umożliwia przedsiębiorcy dokonanie wyboru spośród kilku wariantów.

⁵³ Odpłatnie lub nieodpłatnie

⁵⁴ Premię za ryzyko

⁵⁵ Faktorantem

⁵⁶ Jedną z podstawowych funkcji, szczególnie w faktoringu właściwym, jest funkcja gwarancyjna, gdzie faktor przejmuje na siebie ryzyko kredytowe związane z brakiem należności

⁵⁷ Opcje

⁵⁸ Np. ceny

⁵⁹ T. Karczmarek, Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków, ODDK, Gdańsk 1999, s. 66

⁶⁰ Awal

⁶¹ Tamże, s. 66

Tabela 3. Metody finansowej kontroli ryzyka

Metoda finansowej kontroli ryzyka	Wariant metody	
Retencja ryzyka	-finansowanie z bieżąco posiadanych środków -finansowanie ze sprzedaży aktywów -finansowanie z kredytu bankowego -finansowanie z utworzonego uprzednio funduszu celowego	
Transfer ryzyka	Transfer działalności obciążonej ryzykiem	
	Transfer zobowiązania do pokrycia ryzyka	Na ubezpieczyciela Na nieubezpieczyciela

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. R. Diacon, R. L. Carter, Success in insurance, University of Nottingham, 1982, s. 82-84

Jednakże wybór optymalnego rozwiązania dla organizacji stanowi zazwyczaj pochodną przyjętej uprzednio strategii przedsiębiorstwa oraz warunków na rynkach finansowych⁶².

2.5. Wykorzystanie poszczególnych metod kontroli ryzyka

W podsumowaniu stwierdzić należy, iż zarządzanie ryzykiem polega na stworzeniu najbardziej efektywnej (obciążonej najniższym kosztem) kombinacji poszczególnych metod w odniesieniu do zdefiniowanych wcześniej ryzyk.

Co do zasady, metody kontroli ryzyka stosowane są w odniesieniu do wszystkich kategorii ryzyk wyznaczonych na etapie ich analizy. Poniżej opisane zostały najczęściej stosowane kombinacje w odniesieniu do poszczególnych ryzyk. W szczególności, w odniesieniu do ryzyk:

- nieistotnych stosuje się metody ich fizycznego redukowania poprzez wprowadzenie rozwiązań organizacyjno – funkcjonalnych (np., procedur odpowiedniego postępowania). Jednakże, w razie, gdy koszty wprowadzania tej metody są wyższe od skutków realizacji tych ryzyk, podejmowana jest świadoma decyzja o zaniechaniu jakichkolwiek działań na kontrole ryzyka,
- wysokich i mało prawdopodobnych, podobnie jak wskazano poniżej, stosuje się metody ich fizycznego redukowania poprzez wprowadzenie rozwiązań organizacyjno – funkcjonalnych. Jednocześnie, w razie braku możliwości ich jednoczesnej kontroli finansowej, organizacja może podjąć decyzję o ich unikaniu,
- katastroficznych stosuje się analogiczne metody fizycznej kontroli. Jak przy ryzykach wysokich i mało prawdopodobnych,
- wysoce prawdopodobnych i nie obciążonych możliwością kumulacji stosuje się metody ich fizycznego redukowania,
- wysoce prawdopodobnych i obciążonych możliwością kumulacji stosuje się metody ich fizycznego redukowania. Jednakże, w razie braku możliwości ich jednoczesnej kontroli finansowej, organizacja może podjąć decyzję o ich unikaniu,
- wysoce prawdopodobnych mających istotny wpływ na ciągłość działalności organizacji zachodzi zazwyczaj konieczność całkowitego unikania określonych ryzyk.

⁶² Np. koniunktury gospodarczej, wysokości kosztu kredytu itd.

Podobnie jak w przypadku finansowej kontroli, przedsiębiorstwo dysponuje możliwościami wykorzystania szeregu zróżnicowanych metod fizycznej kontroli ryzyka.

Tabela 4. Metody fizycznej kontroli ryzyka

Kategoria ryzyka	Metoda fizycznej kontroli
Nieistotne	Redukcja
Wysokie i mało prawdopodobne	Redukcja i/lub unikanie
Katastroficznych	Redukcja i/lub unikanie
Wysokie prawdopodobieństwo i nie obciążone możliwością kumulacji	Redukcja i/lub unikanie
Wysokie prawdopodobieństwo i możliwość kumulacji	Redukcja i/lub unikanie
Wysokie prawdopodobieństwo	Unikanie

Źródło: opracowanie własne

W szczególności w odniesieniu do ryzyk:

- nieistotnych stosuje się zazwyczaj ich retencję poprzez finansowanie z bieżąco posiadanych środków,
- wysokich i mało prawdopodobnych stosuje się zazwyczaj zróżnicowane metody transferu ryzyka. W pierwszym rzędzie wskazać należy na transfer działalności obciążonej ryzykiem. Jednakże, działanie takie nie zawsze jest możliwe lub uzasadnione ekonomicznie, dlatego też konieczne może być dokonanie transferu zobowiązania do pokrycia ryzyka. Najczęściej stosowanym wariantem tego transferu jest przeniesienie zobowiązania na zakład ubezpieczeń. Ponadto, Ponadto w razie osiągalności takiego transferu, możliwe jest również przekazanie ryzyka nieubezpieczycielowi. Ponadto, możliwe są również takie formy retencji ryzyka, jak: finansowanie ze sprzedaży aktywów rzeczowych lub z kredytu bankowego,
- katastroficznych, podobnie jak ma to miejsce przy fizycznej kontroli, stosuje się analogiczne metody finansowej kontroli, jak przy ryzykach wysokich i mało prawdopodobnych,
- wysoce prawdopodobnych i nie obciążonych możliwością kumulacji stosować można zarówno transfer, jak i retencję ryzyka. W odniesieniu do retencji ryzyka, możliwe jest finansowanie ze środków bieżących lub, ze względu na przewidywalność poziomu potencjalnych strat, również finansowe z utworzonego uprzednio celowego funduszu
- wysoce prawdopodobnych i obciążonych możliwością kumulacji stosuje się transfer zobowiązania do pokrycia ryzyka zarówno na ubezpieczyciela, jak i nieubezpieczyciela,
- o wysokim prawdopodobieństwie realizacji mających istotny wpływ na ciągłość działalności organizacji, zazwyczaj nie jest możliwe dokonanie transferu lub retencji ryzyka.

Czynnikiem determinującym w znacznym stopniu wybór poszczególnych metody finansowej kontroli w odniesieniu do określonego rodzaju ryzyka jest jego całkowity koszt⁶³, gdzie nadrzędny cel stanowi minimalizacja kosztów.

⁶³ Z ang. total cost of risk. Patrz: S. Sauer, Total cost of risk, Viewpoint, 2/1998, s. 15-21

Tabela 5. Czynniki determinujące całkowity koszt ryzyka

Retencja ryzyka	Transfer ryzyka	
	Ubezpieczeniowy	pozaubezpieczeniowy
1. Przewidywana wysokość strat na udziale własnym 2. Dodatkowe koszty finansowania ryzyka (np. administracyjne) 3. Koszty alternatywnego zaangażowania kapitału.	Składka ubezpieczeniowa obejmująca: koszty ponoszone przez zakład ubezpieczeń (ryzyka, administracji, akwizycji) oraz zysk zakładu ubezpieczeń	1. Obniżenie lub podwyższenie ceny transakcyjnej 2. Koszt nabycia instrumentu zabezpieczającego przed ryzykiem

Zródło: A. Liwacz na podstawie: W. Hersberger, Corporate risk financing-the emergency o a new market, Swiss Re 1998; S. Sauer, Total cost of risk, Viewpoint, 2/1998, s. 16

Dodatkowo, nadmienić należy, iż w celu minimalizacji kosztu ryzyka, możliwe jest łączenie poszczególnych metod jego finansowania⁶⁴.

Tabela 6. Metody finansowej kontroli ryzyka

Kategoria ryzyka	Retencja	Transfer
Nieistotne	Finansowanie z bieżąco posiadanych środków	Nie
Wysokie i małoprawdopodobne	1. Finansowanie ze sprzedaży aktywów rzeczowych 2. Finansowanie z kredytu bankowego	1. Transfer ryzykowej działalności 2. Transfer na zakład ubezpieczeń 3. Transfer na nieubezpieczyciela
Katastroficzne	1. Finansowanie ze sprzedaży aktywów rzeczowych 2. Finansowanie z kredytu bankowego	1. Transfer ryzykowej działalności 2. Transfer na zakład ubezpieczeń 3. Transfer na nieubezpieczyciela
Wysokie prawdopodobieństwo, brak możliwości kumulacji	1. Finansowanie z bieżąco posiadanych środków 2. Finansowanie z utworzonego uprzednio funduszu celowego	1. Transfer na zakład ubezpieczeń 2. Transfer na nieubezpieczyciela
Wysokie prawdopodobieństwo, istnienie możliwości kumulacji	Nie	1. Transfer na zakład ubezpieczeń 2. Transfer na nieubezpieczyciela
Wysokie prawdopodobieństwo i istotność	Nie	Nie

Zródło: opracowanie własne

⁶⁴ W praktyce przybiera o zazwyczaj formę transferu ryzyka na zakład ubezpieczeń z jednoczesnym określeniem w umowie ubezpieczenia przedmiotu strat (zwykle poprzez wprowadzenie do umowy ubezpieczenia ograniczeń odpowiedzialności odszkodowawczej zakładu ubezpieczeń), które przedsiębiorstwo zagrożone ryzykiem pozostawia na udziale własnym. [S. Sauer, Total cost of risk, Viewpoint, 2/1998, s. 15-21 M. Kanister, Risk, exposure and alternative risk financing, www. globalreinsurance.com]

Jednakże istotne jest, aby podczas tego procesu realizować postulat ekonomizacji jego działań składowych.

2.6. Weryfikacja efektywności procesu zarządzania ryzykiem-wnioski

Ostatni etap procesu zarządzania ryzykiem to weryfikacja efektów uzyskanych dzięki wprowadzeniu poszczególnych metod kontroli ryzyka, co umożliwi ocenę ich efektywności oraz ewentualną korektę przyszłych działań we wzmiankowanym obszarze.

Kryteria oceny fizycznej kontroli ryzyka stanowią: osiągnięcie założonego poziomu prawdopodobieństwa realizacji ryzyka, osiągnięcie założonej wartości skutków realizacji ryzyka.

Natomiast kryteria oceny finansowej kontroli ryzyka w odniesieniu do:

- retencji ryzyka – wydatkowanie założonego uprzednio poziomu środków w celu pokrycia skutków zrealizowanego ryzyka-zaistnienie różnic⁶⁵ powoduje przyznanie negatywnej oceny⁶⁶,
- transferu ryzyka – skuteczność dokonanego transferu⁶⁷, który należy uznać za nieskuteczny, w razie zaistnienia konieczności nieplanowanego pokrycia części lub całości zaistniałej straty pomimo uprzedniego przeniesienia ryzyka na przedsiębiorstwa zewnętrzne.

Tabela 7. Ocena procesu zarządzania ryzykiem

Metoda kontroli ryzyka	Wariant metody	Cel stosowania	Kryterium oceny
Fizyczna kontrola	Zaniechanie działalności, działania organizacyjno-techniczne	Minimalizacja prawdopodobieństwa oraz wartości skutków realizacji ryzyka	Osiągnięcie założonego poziomu prawdopodobieństwa oraz wartości skutków realizacji ryzyka
Finansowa kontrola	Retencja ryzyka	Możliwość wydatkowania lub zgromadzenie środków pieniężnych	Wydatkowanie założonego uprzednio poziomu środków
	Transfer ryzyka	Przeniesienie ryzyka na podmioty zewnętrzne	Skuteczność dokonanego transferu

Źródło: opracowanie własne

W przypadku braku pełnej realizacji celów procesu zarządzania ryzykiem należy wprowadzić korekty w stosunku do przyjętych metod. W odniesieniu do fizycznej kontroli – jest to zwiększenie jej skuteczności; do retencji ryzyka – powinna to być

⁶⁵ Zarówno, gdy poziom planowany jest wyższy od rzeczywistego, jak i gdy jest od niego niższy

⁶⁶ Poziom planowany wyższy od rzeczywistego oznacza, iż przeszacowano wysokość strat, czego konsekwencją może być „zamrożenie” środków, które mogłyby zostać wykorzystane w podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Natomiast poziom planowany niższy od rzeczywistego, stanowi wynik niedoszacowania wysokości strat, co determinuje konieczność wydatkowania nieplanowanych środków pieniężnych, co z kolei wyłącza wzmiankowane środki z działalności operacyjnej organizacji.

⁶⁷ Rozumianą jako rzeczywiste i ostateczne przeniesienie ryzyka na podmiot zewnętrzny.

korekta poziomu środków przeznaczonych na finansowanie ryzyka zatrzymanego na udziale własnym; do transferu ryzyka – wyeliminowanie konieczności nieplanowanego finansowania ryzyka ze środków własnych.

Coraz wyższa konkurencyjność na rynku przedsiębiorstw, wynikająca z globalizacji, „wymusza” poniekąd konieczność działania zbliżoną do mechanizmów funkcjonujących na rynkach doskonale konkurencyjnych. Zatem jakkolwiek utrata zdolności produkcyjnych skutkuje utratą części, lub nawet całości rynku odbiorców, co może spowodować, w przypadku realizacji nie przewidzianego wcześniej ryzyka, upadłość organizacji. Luka, powstała wskutek braku konkurenta-zostaje natychmiast „wypełniona” przez produkty pozostałych przedsiębiorstw z branży. Efektywne zarządzanie ryzykiem umożliwia powrót organizacji do pełnej zdolności produkcyjnej poprzez finansową kompensację skutków zrealizowanego ryzyka, dlatego też, zapewniając ciągłość działalności operacyjnej, stanowi czynnik determinujący bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Adamiec M., Kożuszniak B. 2000, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Aktor, kreator, inspirator, A.E., Katowice
- [2] Balewski B. 2006, Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna Poznań
- [3] Banasiński A. 1993, Ubezpieczenia gospodarcze, POLTEXT, Warszawa
- [4] Begg D. 1993, Ekonomia, tom I, PWE, Warszawa 1993
- [5] Bennett C. 1996, Dictionary of insurance, Pittman, Londyn
- [6] Bils S., Kaliszak J. 1996, Przedsiębiorczość, PRET S.A., Warszawa
- [7] Brillman J. 2002, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa
- [8] Claes P. 1998, Zarządzanie ryzykiem, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław
- [9] d’Hoop P. 1998, Ubezpieczenia przemysłowe, Polsko-Francuski Instytut Ubezpieczeń, Warszawa
- [10] Diacon S. R., Carter R. L. 1992, Success in insurance, University of Nottingham
- [11] Drucker P. 1992, Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE Warszawa
- [12] Emerson H. 1912, The Twelve Principles of Efficiency, New York
- [13] Encyklopedia PWN, 1982, Warszawa
- [14] Griffin R. 1998, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN Warszawa
- [15] Hersberger W. 1998, Corporate Risk Financing-the emergency of a new market, SwissRE
- [16] Huczek M. 1996, Czynniki wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa, BIT, Bielsko-Biała
- [17] Juzwiszyn J, Rybicki W, Smoluk A. 2005, O definicji efektywności. Rozważania nad celowością w naturze i rozwojem, w: T. Dudycz (red.), Efektywność-rozważania nad istotą i pomiarem, AE Wrocław
- [18] Kanister M., Risk, exposure and alternative risk financing, www.globalreinsurance.com

-
- [19] Karczmarek T. 1999, Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków, ODDK, Gdańsk
- [20] Kopaliński W. 2000, Słownik wyrazów obcych, Rytm, Warszawa
- [21] Kopaliński W. 1985, Słownik wyrazów obcych, Wyd. PWN, Warszawa
- [22] Kotarbiński T. 1982, Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wrocław
- [23] Kryński H. 1967, Matematyka dla ekonomistów, PWN, Warszawa
- [24] Łańcucki J. 1996, Podstawy finansów ubezpieczeń gospodarczych, PWN, Warszawa
- [25] Łazowski J. 1998, Wstęp do nauki o ubezpieczeniach, LEX, Sopot
- [26] Łazowski J. 1948, Wstęp do nauki o ubezpieczeniach. PZU, Warszawa
- [27] Nasiłowski M. 2006, Systemy rynkowe, PWE Warszawa
- [28] Piasecki B. 1999, Ekonomia i zarządzanie małą firmą, PWN, Łódź
- [29] Sanderson S. 2000, Inhibitors to effective risk management-issues that impede management of Volatility, w: Financing Risk and Insurance, 3
- [30] Sangowski T., Vademecum ubezpieczeń gospodarczych, Saga Printing, Poznań 2000
- [31] Sauer S. 1998, Total cost of risk, Viewpoint, 2
- [32] Schumpeter J. 1960, Teoria rozwoju gospodarczego, PWN Warszawa
- [33] Stroiński E. 1986, Zielone światło dla risk management, Wiadomości ubezpieczeniowe 9
- [34] Szpunar J. 1973, Studia Ubezpieczeniowe, PWN, Warszawa-Poznań
- [35] Szymczak M. 1978, Słownik
- [36] Taylor F. W. 1911, The Principles of Scientific Management, New York
- [37] Wąsiewicz A. 1994, Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej, BRANTA, Bydgoszcz
- [38] Wiślicki T. 2000, Straty i odszkodowania w ujęciu rachunkowym i podatkowym, Serwis FK, 15