

Przedsiębiorstwo w czasach kryzysu

**redaktor naukowy
Błażej Prusak**

Gdańsk 2012

Recenzent: Prof. nadzw. dr hab. Grzegorz Gołbowski

Redaktor naukowy: dr Błażej Prusak

Autorzy:

Piotr Figura
Joanna Fila
Aleksandra Filipowicz
Natalia Iwaszczuk
Aniela Mikulska
Mateusz Mrówka
Hanna Nowak
Jadwiga Orłowska-Puzio
Krzysztof Postrach
Błażej Prusak
Paweł Skowron
Andrzej Sołoma
Katarzyna Strojny
Krzysztof Wieszczyk
Elbieta Wesołowska
Mariusz Zaborowski
Marika Ziemia

ISBN 978-83-62197-84-2

Skład i projekt okładki

Wydawca:
Politechnika Gdańska
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Gdańsk 2012

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
-------------	---

CZĘŚĆ I

RYZYKO W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

ROZDZIAŁ 1

SKŁONNOŚĆ DO RYZYKA A SPOSÓB POSTĘPOWANIA

PRZEDSIĘBIORCÓW W UJĘCIU EKONOMII BEHAWIORALNEJ.....	11
------------------------------------------------------	----

1.1. Wprowadzenie	11
-------------------------	----

1.2. Ryzyko, heurystyka i podejmowanie decyzji w ekonomii behawioralnej.....	12
---------------------------------------------------------------------------------	----

1.3. Ryzyko w działalności MSP	15
--------------------------------------	----

1.4. Wyniki badań własnych.....	16
---------------------------------	----

1.5. Podsumowanie.....	22
------------------------	----

ROZDZIAŁ 2

ROLA KIEROWNICTWA W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

W PRZEDSIĘBIORSTWIE	24
---------------------------	----

2.1. Wprowadzenie	24
-------------------------	----

2.2. Cele zarządzania ryzykiem	24
--------------------------------------	----

2.3. Rola kierownika ds. ryzyka w przedsiębiorstwie	26
-----------------------------------------------------------	----

2.4. Dobre praktyki w zakresie zarządzania ryzykiem (rekomendacje IIF – Institute of International Finance).....	32
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

2.5. Podsumowanie.....	36
------------------------	----

ROZDZIAŁ 3

ROLA RADY NADZORCZEJ W ZAPOBIEGANIU SYTUACJOM

KRYZYSOWYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE	39
--------------------------------------	----

3.1. Wprowadzenie	39
-------------------------	----

3.2. Modele rad spółek.....	40
-----------------------------	----

3.3. Funkcje rady nadzorczej – ujęcie tradycyjne.....	43
-------------------------------------------------------	----

3.4. Spór o funkcje rady nadzorczej	47
-------------------------------------------	----

3.5. Próby przezwyciężenia niedomagań w sprawowaniu przez radę funkcji nadzorczej.....	51
-------------------------------------------------------------------------------------------	----

3.6. Podsumowanie.....	56
------------------------	----

ROZDZIAŁ 4

ROLA UBEZPIECZEŃ W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM NA POZIOMIE

MSP	57
-----------	----

4.1. Wprowadzenie	57
-------------------------	----

4.2. MSP – dostępne rozwiązania w obszarze zarządzania ryzykiem	58
-----------------------------------------------------------------------	----

4.3. Wyniki badań dotyczących praktyk ubezpieczeniowych polskich MSP	63
4.4. Podsumowanie	66

ROZDZIAŁ 5

RYZYSKO WALUTOWE – ZARZĄDZANIE PRZY POMOCY

TRANSAKCJE OPCYJNYCH	68
5.1. Wprowadzenie	68
5.2. Transakcje zagraniczne a ryzyko	68
5.3. Metody przeciwdziałania negatywnym skutkom ryzyka	70
5.4. Opcja jako instrument zarządzania ryzykiem walutowym	71
5.5. Charakterystyka opcji walutowej quanto	73
5.6. Możliwość zastosowania opcji quanto w praktyce	75
5.7. Ryzyko zastosowania rozwiązań opcyjnych na przykładzie opcji quanto typu call	78
5.8. Podsumowanie	84

ROZDZIAŁ 6

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW – RYZYSKO REALIZACJI

6.1. Wprowadzenie	86
6.2. Pojęcie restrukturyzacji i ryzyka	86
6.3. Opis metody badań i narzędzi badawczych	88
6.4. Charakterystyka próby badawczej	88
6.5. Wyniki badań	89
6.6. Weryfikacja hipotezy badawczej z wykorzystaniem narzędzi statystycznych	94
6.7. Ograniczenia przeprowadzonych badań	97
6.8. Podsumowanie	98

CZĘŚĆ 2

PRZETRWANIE I UPADŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

ROZDZIAŁ 7

WSKAŹNIKI PRZETRWANIA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

W ŚWIETLE TEORII EKOLOGII POPULACJI	103
7.1. Wprowadzenie	103
7.2. Perspektywa ekologiczna w teorii organizacji i zarządzania	104
7.3. Główne założenia ekologii organizacyjnej	107
7.4. Wskaźniki przetrwania polskich przedsiębiorstw	111
7.5. Podsumowanie	118

ROZDZIAŁ 8

WARTOŚCI WSKAŹNIKÓW FINANSOWYCH OPARTYCH NA PRZEPŁYWACH PIENIĘDZY W NAJMNIĘJ ZAGROŻONYCH

UPADŁOŚĆ CIŚNIENIEM SPÓŁKACH GIEŁDOWYCH	120
-----------------------------------------------	-----

8.1. Wprowadzenie	120
8.2. Wskaźniki finansowe poddane badaniu.....	121
8.3. Charakterystyka i przebieg badania	124
8.4. Wyniki badania	126
8.5. Podsumowanie.....	130

ROZDZIAŁ 9

PRZYCZYNY I UWARUNKOWANIA UPADŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE. ASPEKT EKONOMICZNY ORAZ PRAWNY.....	132
9.1. Wprowadzenie	132
9.2. Ekonomiczne przyczyny i uwarunkowania upadłości w Polsce.....	133
9.3. Prawne aspekty upadłości w Polsce.....	139
9.4. Przyczyny upadłości przedsiębiorstw w Polsce w świetle badania	142
9.5. Podsumowanie.....	145

ROZDZIAŁ 10

CHARAKTERYSTYKA PROCESÓW UPADŁOŚCIOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE	146
10.1. Wprowadzenie	146
10.2. Polska na tle innych krajów europejskich.....	147
10.3. Procesy upadłościowe w Polsce	153
10.4. Podsumowanie.....	157

ROZDZIAŁ 11

UCZESTNICTWO W ZAMÓWIENIACH PUBLICZNYCH W KONTEKście UPADŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY BUDOWLANEJ	159
11.1. Wprowadzenie	159
11.2. Istota zamówień publicznych	159
11.3. Charakterystyka rynku zamówień publicznych.....	161
11.4. Upadłości przedsiębiorstw branży budowlanej	165
11.5. Podsumowanie.....	169

CZĘŚĆ 3

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W DOBIE KRYZYSU

ROZDZIAŁ 12	173
WPŁYW KRYZYSU NA DECYZJE MENEDŻERÓW W POLSCE I NA ŚWIĘTO W KONTEKście RÓŻNIC NARODNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA.....	173
12.1. Wprowadzenie	173
12.2. Przedsiębiorstwo w teorii ekonomicznej.....	174
12.3. Globalny kryzys jako determinanta decyzji podejmowanych przez menedżerów w Polsce i na świecie	180

12.4. Podsumowanie	183
ROZDZIAŁ 13	185
PROCESY ZARZĄDZANIA NADZORCZYM I ZOBOWIĄZANAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE W SYTUACJI ZAGROŻENIA KRYZYSEM ZEWNIĘTRZNYM.....	185
13.1. Wprowadzenie	185
13.2. Identyfikacja sygnałów kryzysu	186
13.3. Zarządzanie nadzorcze w sytuacji niepewności	187
13.4. Zarządzanie zobowiązaniami w działalności	194
13.5. Podsumowanie	199
ROZDZIAŁ 14	202
MIKROFINANSE JAKO CZYNNIK WSPARCIA PRZEDSIĘBIORSTW W DOBIE KRYZYSU.....	202
14.1. Wprowadzenie	202
14.2. Mikrofinanse – geneza, istota i znaczenie	203
14.3. Charakterystyka europejskich mikrofinansów.....	207
14.4. Inicjatywy Unii Europejskiej we wspieraniu mikrofinansów	210
14.5. Podsumowanie	215
Bibliografia	217
SPIS TABEL	233
SPIS RYSUNKÓW	235
AUTORZY	237

ROZDZIAŁ 4

ROLA UBEZPIECZENIE W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM NA POZIOMIE MSP

4.1. Wprowadzenie

Podjęcie decyzji w warunkach ryzyka jest wiadomym działaniem przedsiębiorców, opartym na dostępnym zasobie informacji, przy wiadomości istniejących zagrożeń. Racjonalne podejście przedsiębiorców przejawia się w minimalizacji ryzyka, uznanego za nieuniknione, i ograniczaniu wpływu skutków tego ryzyka na ciągłość procesu przedsiębiorczego, a także realizacji wyznaczonych celów⁹⁴. Ścisłe zarządzanie ryzykiem w wymiarze przedsiębiorstwa obejmuje podejmowanie działań i wykorzystywanie metod, których celem jest obniżenie stopnia ryzyka, towarzyszącego prowadzonej działalności. Do działań takich należą: unikanie ryzyka, zatrzymanie ryzyka (retencja), redukcja ryzyka i transfer ryzyka (w tym ubezpieczenie).

Zarządzanie ryzykiem jest w literaturze w tym niezwykle istotnym, przedstawianym jako proces o charakterze holistycznym, zintegrowanym⁹⁵, wykraczającym poza formalne ramy przedsiębiorstwa, bo dotyczy w dużej mierze jego otoczenia bliższego i dalszego. Zarządzanie to ma charakter dynamiczny, ponieważ musi uwzględniać zmiany mające miejsce zarówno w samej organizacji, jak i w zakresie i poziomie występującego ryzyka⁹⁶. Ryzyka przykuwające uwagę przedsiębiorców to nie tylko te, należące do grupy najczęściej ubezpieczanych (losowe, naturalne czy finansowe), ale coraz częściej ryzyka wynikające z warunków działania i realizowanych procesów, w tym wiadomych działań animatorów biznesu, bezpośrednich partnerów biznesowych czy kadry kierowniczej.

⁹⁴ Pojęcie zarządzania ryzykiem definiuje m.in.: M. Kuchlewska, *Ubezpieczenie jako metoda finansowania ryzyka przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 70.

⁹⁵ Zob. T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008, s. 117-119.

⁹⁶ J. Bizon-Górecka nazwała je zarządzaniem organizacją poprzez ryzyko. J. Bizon-Górecka, *Modelowanie struktury systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ujęcie holistyczne*, TNOiK, Bydgoszcz 2007, s. 246.

Badania kadry menederskiej wskazują, że stan wiadomości dotyczącej zarządzania ryzykiem jest wprost proporcjonalny do wielkości organizacji⁹⁷, a skala zawieranych ubezpieczeń i innych działań na rzecz ograniczania ryzyka – niewspółmierna do potencjalnych potrzeb przedsiębiorstw sektora MSP⁹⁸.

4.2. MSP – dostępnego rozwoju w obszarze zarządzania ryzykiem

MSP są podmiotami, dla których wypracowane dotychczas strategie i procedury zarządzania ryzykiem wydawałyby się mieć ograniczone zastosowanie⁹⁹. Z jednej strony populacja tych przedsiębiorstw jest szczególnie wrażliwa na wszelkie zmiany w otoczeniu¹⁰⁰, a zarządzanie ma raczej charakter intuicyjny, pozbawiony formalnych procedur i wzorców. Ryzyka dotyczące aktywności gospodarczej są w przypadku MSP często bardziej dotkliwie odczuwalne, a możliwości ich ograniczania czy unikania dużo mniejsze w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami¹⁰¹. MSP ze względu na strukturę kapitału (zwłaszcza jego istotne ograniczenie), prowadzoną politykę kredytową wobec klientów oraz brak dywersyfikacji prowadzonej działalności, nie mają większych szans na akumulację rezerw¹⁰². To z kolei w istotny sposób ogranicza ich płynność oraz zdolność do samodzielnego odtworzenia zdolności produkcyjnych, gdyby utracone one zostały w wyniku potencjalnej szkody.

Z drugiej jednak strony przedsiębiorca, który tworzy na swoje potrzeby bazy informacyjne, niezbędne dla oceny ryzyka, może posiadać wystarczającą ilość informacji¹⁰³, by decyzje w zakresie zarządzania ryzykiem i stosowanych jego metodach (strategiach), podejmował w sposób samodzielny i wiadomy. Przedsiębiorca,

⁹⁷ Ibidem, s. 242.

⁹⁸ Zob. A. Mikulska, *Practices of entrepreneurs from SMEs sector related to risk management [w:] What do we know (and would like to know) about entrepreneurship in Poland*, J.E. Wasilczuk (red), Gdańsk University of Technology, Gdańsk 2009, s. 67-79.

⁹⁹ R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2000, s. 31-32.

¹⁰⁰ Zob. K. Poznańska, *Przetrwanie małych i średnich przedsiębiorstw – koncepcje i ich weryfikacja empiryczna w gospodarce polskiej [w:] Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice współczesnej przedsiębiorczości*, T. Łuczka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 10.

¹⁰¹ O rodzajach tych ryzyk pisze szerzej A. Bera, *Możliwość ubezpieczenia ryzyka przez ubezpieczenie w mikro i małych przedsiębiorstwach [w:] Ubezpieczenia*, S. Wieteska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 107-109; A. Bera, *Characteristics and Categories of Risk in the Small Enterprises*, "Współczesna Ekonomia" nr 4/2009, s. 123-129, a także E. Próchniak, *Ubezpieczenia majątkowe dla przedsiębiorstw*, Biblioteka Menedżera i Słuby Pracowniczej, Zeszyt 11, Bydgoszcz 2001, s. 8-9.

¹⁰² J. Bizon, op.cit., s. 236.

¹⁰³ Wg J. Bizon-Góreckiej informacja pozwala dostrzec różnicę pomiędzy ryzykiem a niepewnością, J. Bizon-Górecka, *Modelowanie...* op. cit., s. 235; zob. C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 50.

właściciel i menedżer, niejednokrotnie w jednej osobie, jest bowiem tą osobą, która w przypadku małego czy średniego przedsiębiorstwa integruje proces zarządzania¹⁰⁴. W oparciu o intuicyjne podejście do ryzyka, przedsiębiorca doskonale adaptuje się do nowych warunków, poszukując w nich nowych szans dla realizacji swoich celów.

Wydliczyć można na co najmniej 10 powodów, dla których przedsiębiorców sektora MSP powinna zainteresować kwestia zarządzania ryzykiem:

- 1) brak dywersyfikacji ryzyka – uwaga i majątek skoncentrowane na ograniczonym polu działania,
- 2) niedostatek rezerw finansowych i zdolności kredytowych,
- 3) majątek to główne źródło dochodu, czysto dorobek całego życia czy wręcz pokoleń,
- 4) niedostatek kompetencji w zakresie identyfikacji, szacowania i kontroli ryzyka,
- 5) destrukcyjna presja otoczenia (brak nawyków ubezpieczania się),
- 6) racjonalne decyzje wymagają porównania efektywności alternatywnych narzędzi zarządzania ryzykiem,
- 7) dynamiczne otoczenie oraz proces przedsiębiorczy (inwestycje i innowacje) to źródło nowych ryzyk,
- 8) potencjalne skutki niedoubezpieczenia to osłabienie dynamiki wzrostu, a nawet konieczność zaprzestania działalności,
- 9) ograniczenie skali wydatków na ubezpieczenia prowadzi do negatywnego cyklu zmian w sytuacji finansowej podmiotu,
- 10) zarządzanie ryzykiem wzmacnia pozycję podmiotu jako partnera biznesowego.

Program zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie koncentruje się zwykle na następujących działaniach:

- unikanie ryzyka, wiąże się z ograniczaniem przedsiębiorczości i innowacyjności, zaniechanie działań niesłusznie do zaakceptowania ryzyka;
- zatrzymanie ryzyka – samoubezpieczenie w postaci rezerw własnych (retencja czynna, w przypadku MSP rozwiązanie jest trudne do wykorzystania ze względu na brak rezerw i niewielką wartość kapitału, mogącego być zabezpieczeniem potencjalnych roszczeń) lub ignorowanie ryzyka (retencja bierna, praktyki bardzo częste w grupie MSP, polegające na zaniechaniu kontroli ryzyka i poszukiwania źródeł jego finansowania);
- działania prewencyjne (redukcja poziomu ryzyka i jego negatywnych skutków na poziomie podmiotu gospodarczego);

¹⁰⁴ Zob. A. Bera, *Characteristics and Categories of Risk in the Small Enterprises*, op.cit., s. 124; M. Nawojczyk, *Przedsiębiorczość. O trudnościach w aplikacji teorii*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2009, s. 79.

- przeniesienie ryzyka na inny podmiot (ubezpieczenie ryzyka, przeniesienie w drodze innej umowy)¹⁰⁵.

Wymienione wyżej działania w obszarze zarządzania ryzykiem mają charakter komplementarny i stanowią swoisty system obronny dla każdej organizacji. Struktura tych działań na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa sektora MSP jest zależna od decyzji jego właściciela i wysokości kosztów, które jest on gotowy ponieść z tytułu zarządzania ryzykiem¹⁰⁶.

Praktyki biernego zatrzymywania ryzyka w sektorze MSP wiążą się najczęściej z brakiem wiadomości o jego istnieniu, brakiem umiejętności identyfikacji i kontroli czynników odpowiedzialnych za prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zdarzeń. Mogą również wynikać z braku finansowych możliwości udźwignięcia kosztów zarządzania ryzykiem¹⁰⁷, do których należą m.in.:

- koszty działań prewencyjnych i ochronnych,
- koszty nabycia ubezpieczeń,
- koszty danych odszkodowań,
- wartość strat produkcyjnych i nieprodukcyjnych niepokrytych przez inne podmioty,
- koszty utraty dobrego wizerunku.

Sporządzone metody zarządzania ryzykiem MSP mogą wykorzystywać:

- zatrzymanie ryzyka (w ograniczonym zakresie),
- działania o charakterze prewencyjnym i ochronnym (dobrowolne lub wymuszone umowami handlowymi),
- transfer ryzyka na ubezpieczyciela lub inny podmiot.

Najbardziej celowe, z punktu widzenia oceny możliwości przedsiębiorstw sektora MSP, wydaje się wykorzystywanie w zarządzaniu ryzykiem metody ubezpieczenia uzupełnionej przez działania prewencyjne. Przemawiają za tym następujące argumenty:

- ubezpieczenie zmniejsza niepewność działań (m.in. poprzez ochronę zasobów budżetowych przedsiębiorstwa);
- ubezpieczenie rekompensuje finansowe skutki wystąpienia szkody, przez co zwiększa szanse małego i średniego przedsiębiorstwa na przetrwanie

¹⁰⁵ Więcej na temat sposobów przeciwdziałania zdwersyfikowanemu ryzyku w: T.T. Kaczmarek, op.cit., s. 103-109 oraz E. Próchniak, op.cit., s. 12-13.

¹⁰⁶ Wg J. Bizon-Góreckiej na operacyjnym poziomie funkcjonowania organizacji różne metody zarządzania ryzykiem mogą być skuteczne dla różnych przedsiębiorstw. Zob. J. Bizon-Górecka, op.cit., s. 244.

¹⁰⁷ Zob. *Vademecum po rednika ubezpieczeniowego*. T. Sangowski (red.), Saga Printing, Poznań 1996, s. 180; J. Bizon-Górecka, *Modelowanie...* op. cit., s. 246; P. Jedynak, *Podatki usług ubezpieczeniowych a cię gło działalność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” nr 4/2009, s. 45-49.

(zabezpieczenie roszczeń np. z tytułu wypadku przy pracy czy odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanego zawodu);

- stanowi pomoc dla małych przedsiębiorstw, które zyskują możliwość zaangażowania się w przedsiębiorstwa, na których zabezpieczenie nie posiadają zasobów (gwarancje ubezpieczeniowe);
- metoda ubezpieczenia jest dostępna dla MSP poprzez konkurencyjne oferty rynkowe towarzystw ubezpieczeniowych, pozwala na finansowanie ryzyka przy stosunkowo niskim koszcie nabycia ochrony ubezpieczeniowej, co istotne jest w sytuacji braku rezerw finansowych;
- obsługa przez wykwalifikowanych doradców jest źródłem wiedzy o potencjalnym ryzyku i wspomaga proces uczenia się przedsiębiorcy, przedsiębiorcy zyskują dostęp do wiedzy towarzystw ubezpieczeniowych w obszarze zarządzania ryzykiem;
- chęć optymalizacji kosztów ubezpieczenia zmusza do zainteresowania się kontrolą ryzyka na poziomie podmiotu gospodarczego, ponieważ ważnym warunkiem jest poziom kontroli tym zatrzymanie ryzyka (retencja) staje się atrakcyjniejsze od ubezpieczenia¹⁰⁸.

Prewencja pozwala obniżyć lub, w stosunku do niektórych ryzyk, wręcz wykluczyć koszty ochrony ubezpieczeniowej. Jej podjęcie jest często niezbędnym warunkiem przejmowania ryzyka przez ubezpieczyciela, stąd określa się je jako komplementarny względem ubezpieczenia.

P. Jedynak, w oparciu o analizę zastosowania metod retencyjnych na potrzeby MSP, podkreśla, że to ubezpieczenie jest podstawowym narzędziem zarządzania ryzykiem w tej grupie podmiotów. Biorąc pod uwagę funkcje ubezpieczeń wskazuje je jako istotny stabilizator funkcjonowania i rozwoju MSP, niemniej do wykorzystania bez odpowiedniego poziomu wiadomości ubezpieczeniowej osób podejmujących decyzje ubezpieczeniowe (w MSP to zwykle właściciel i przedsiębiorca). Co więcej – dowodzi, że od strony podańowej rynku ubezpieczeniowego istnieje potencjał dla zapewnienia ciągłości działania MSP¹⁰⁹.

Oferta ubezpieczeniowa skierowana do MSP jest dość szeroka (obejmuje wiele standardowych ryzyk, przygotowana jest zwykle w formie pakietów), z drugiej jednak strony często nie uwzględnia ona ryzyk najbardziej dotkliwych i aktualnych. Chronione ubezpieczeniami ryzyka dotyczą najczęściej majątku, który w przypadku tych przedsiębiorstw jest mało pokorny, w porównaniu z zakresem działalności operacyjnej. A to właśnie ryzyko operacyjne jest główną przyczyną trudności MSP w utrzymaniu ciągłości prowadzonych działań¹¹⁰. Stąd stosowana

¹⁰⁸Zob. C.A. Williams i inni, op.cit., s. 237-238.

¹⁰⁹P. Jedynak, op.cit., s. 45-62.

¹¹⁰R. Holly, *Rola ubezpieczeń w działalności przedsiębiorstw rodzinnych, małych i mikro*, „Businessman Magazine” nr 1 (154) /2004; http://www.kiu.pl/strona,rola_ubezpieczen_w_dzialalnosci_przedsiębiorstwa... [data pobrania 14.07.2009], s. 3.

najczęściej przez przedsiębiorców sektora MSP strategia (bierna strategia defensywna) polega na wykorzystywaniu dostępnych ubezpieczeń z przełączeniem, a nie się nie da więcej zrobić, a identyfikacja ryzyka dotyczy głównie tych, które już w przeszłości wystąpiły. Działania w obszarze zarządzania ryzykiem stają się nieskoordynowane i niespójne, nie odpowiadają tym samym rzeczywistym potrzebom podmiotu i jego aktualnej sytuacji¹¹¹. Ubezpieczenie od wszystkich ryzyk jest niemożliwe (głównie ze względów finansowych), część z nich to ryzyka nieubezpieczalne, przedsiębiorcom pozostaje więc korzystanie z oferty ubezpieczeniowej zakładając jej relatywnie wysoką efektywność¹¹².

Proces zarządzania ryzykiem jest procesem obejmującym wszystkie sfery działania przedsiębiorstwa i nawet w skali działania MSP, nie może sprowadzać się jedynie do transferu ryzyka na inne podmioty. Wykorzystywanie ubezpieczenia dla ograniczania ryzyka działalnością gospodarczą można z powodzeniem łączyć z innymi metodami. Jedną z praktycznych propozycji dla MSP jest kombinacja zatrzymania (retencji czynnej) ryzyka i ubezpieczenia. Propozycja ta jest odpowiedzią na praktyki przedsiębiorców ograniczających koszty ubezpieczenia, czego bezpośrednią konsekwencją jest niedoubezpieczenie majątku. Kombinacja¹¹³ polega na pozostawieniu części możliwych szkód (ryzyka) na udziale własnym, co przy podjętych przez przedsiębiorcę działaniach prewencyjnych daje korzyści w postaci obniżenia rozmiaru szkód finansowanych przez ubezpieczającego.

Kombinacja zatrzymania ryzyka i ubezpieczenia obejmuje trzy warianty rozwiązań, z których jedynie dwa pierwsze mogą być wykorzystane przez mniejsze podmioty gospodarcze:

- niedoubezpieczenie, zwane współubezpieczeniem (znane również jako udział własny), polegające na wiadomym zatrzymaniu części ryzyka, wypłata odszkodowania, będąca konsekwencją wystąpienia szkody, stanowi proporcjonalną do sumy ubezpieczenia część wartości ubezpieczonego obiektu;
- franszyza redukcyjna (bezwarunkowa) lub integralna (warunkowa);
- ubezpieczenie nadwyżki¹¹⁴.

Każde z tych rozwiązań wymaga określenia poziomu akceptowalnego przez przedsiębiorcę ryzyka i słuszy optymalizacji kosztu ubezpieczenia. Franszyza ogranicza zakres odpowiedzialności ubezpieczyciela w następujący sposób:

¹¹¹ Zob. R. Holly, *Strategie zarządzania ryzykiem – postawy wobec ryzyka*, „Zarządzanie Ryzykiem”, nr 11/2002; <http://www.kiu.pl>.

¹¹² Zob. A. Dołęga, *Efektywność jako kryterium podejmowania decyzji o zastosowaniu ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa* [w:] *Rynki finansowe i ubezpieczenia. Nowe perspektywy instytucji i instrumentów*, W. Przybylska-Kapucińska, J. Handschke (red.), Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, Poznań 2010, s. 478-489.

¹¹³ Zob. E. Stroiński, *Kombinacja zatrzymania ryzyka i ubezpieczenia*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” nr 2/2009, s. 66-72.

¹¹⁴ Ubezpieczenie nadwyżki polega natomiast na zatrzymaniu dużej części możliwej szkody i dotyczy działań reasekuracyjnych oraz przenoszenia ryzyka w dużych przedsiębiorstwach.

- franszyza redukcyjna powoduje obniżenie wypłacanego przez ubezpieczyciela odszkodowania o wysokość franszyzy (zwykle określona jest ona procentowo),
- franszyza integralna powoduje, że odszkodowanie wypłacane jest w wysokości sumy ubezpieczenia jedynie w przypadku, gdy wartość szkody przekroczy dolny limit odpowiedzialności ubezpieczyciela.

O wyborze sposobu radzenia sobie z ryzykiem przedsiębiorca powinien zdecydować na podstawie rachunku ekonomicznego alternatywnych rozwiązań. Granicę dopuszczalnego ryzyka wyznacza możliwość przeniesienia jego skutków¹¹⁵.

4.3. Wyniki badań dotyczących praktyk ubezpieczeniowych polskich MSP

Poziom wykorzystania ubezpieczeń gospodarczych w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwach to przedmiot badań przeprowadzonych m.in. przez GUS oraz Katedrę Ubezpieczeń UE we Wrocławiu. Badanie GUS przeprowadzono w roku 2000 i 2003 na reprezentacyjnej grupie podmiotów gospodarczych z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw. Badanie M. Bordo, I. Kwiecień dotyczyło przedsiębiorców rynku dolnośląskiego i przeprowadzone zostało w sposób umożliwiający porównanie ich wyników z wynikami GUS¹¹⁶.

Wyniki badań pokazują jednoznacznie, że przedsiębiorcy wykorzystują przede wszystkim standardowe ubezpieczenia majątku takie jak: ubezpieczenie od ognia i innych zdarzeń losowych oraz tzw. ubezpieczenie od kradzieży (wykupuje je ponad 70% badanych). Ubezpieczenie sprzętu elektronicznego dotyczy 40% badanych, 30% – posiada ubezpieczenie OC z tytułu działalności gospodarczej i użytkowania nieruchomości.

Informacje dotyczące wybieranych przez przedsiębiorców rodzajów ubezpieczeń stwarzają pozorne wrażenie, że najistotniejsze elementy majątku przedsiębiorstw oraz prowadzonych przez nie procesów podlegają ochronie ubezpieczeniowej. Problemem jednak niewątpliwie jest poziom nasycenia przedsiębiorstw ubezpieczeniami, tj. procent pokrycia ryzyk związanych z działalnością przedsiębiorstw. Odnoszenie sum ubezpieczenia do wartości księgowych w blisko połowie przedsiębiorstw jest istotnym błędem w procesie kontroli ryzyka – błędem, który jest konsekwencją przyjmowania ceny jako jednego z najistotniejszych kryteriów wyboru ubezpieczenia i jego opcji. Problem niedoubezpieczenia wyraża się zarówno skalą

¹¹⁵ J. Bizon-Górecka, *Modelowanie...* op. cit., s. 240.

¹¹⁶ Zob. M. Borda, I. Kwiecień, *Analiza wykorzystania ubezpieczeń gospodarczych w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstw*, "Wiadomości Ubezpieczeniowe" nr 3/4 2007, s. 18-28.

odpowiedzialno ci ubezpieczycieli (wyróżnienie sum ubezpieczenia) jak i zakresem ochrony ubezpieczeniowej, nieadekwatnych do potencjalnych zagrożeń, charakteryzujących przedsiębiorców w różnych regionach i dziedzinach działalności. Skalę niedoubezpieczenia badanych przedsiębiorstw ilustruje fakt, że jedynie 12% spośród nich byłoby w stanie odtworzyć swoje zdolności produkcyjne w przypadku szkody losowej.

Opisywane badania pozwoliły m.in. na określenie istotnych czynników utrudniających korzystanie przedsiębiorcom z ochrony ubezpieczeniowej. W pierwszej kolejności była to cena (40% wskazała), proces odszkodowawczy (24% wskazała) oraz niewłaściwa obsługa (18% wskazała).

Przedstawione powyżej wyniki mogą posłużyć jako tło dla rezultatów badań przedsiębiorstw sektora MSP, przeprowadzonych w województwie pomorskim w okresie zanim odczuwalne były w Polsce skutki kryzysu gospodarczego¹¹⁷. Istotne w tym badaniu koncentrowały się na elementach zarządzania ryzykiem, jakie wykorzystują w swej pracy przedsiębiorcy. Były to przede wszystkim:

- zakres i motywacje ubezpieczania się,
- skala prowadzonych działań prewencyjnych,
- oraz perspektywy rozszerzania ochrony ubezpieczeniowej.

Do realizacji kompleksowego programu ubezpieczeniowego w oparciu o analizę najbardziej prawdopodobnych ryzyk przyznało się jedynie 5% badanych przedsiębiorców. Blisko 21% badanych korzysta z ochrony ubezpieczeniowej jedynie w zakresie niezbędnego minimum, ponad 58% respondentów nic nie wiedziało na temat takiej możliwości.

W badanej grupie przedsiębiorcy w niewielkim zakresie wykorzystywali ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej (OC deliktowa – 12,87% badanych, OC kontraktowa – niespełna 4% badanych), ubezpieczenia skutków awarii maszyn (niespełna 3% badanych) oraz ubezpieczenia finansowego (niespełna 2% badanych). Najpopularniejsze są ubezpieczenia standardowych ryzyk katastroficznych i komunikacyjnych.

Nieco ponad 1/3 badanych przedsiębiorców wskazała, że motywem skłaniającym do wykorzystania ubezpieczenia jest wiadomość o istniejących ryzykach i prawdopodobieństwie ich wystąpienia (71,3% badanych nie widzi potrzeby analizy ryzyk charakterystycznych dla prowadzonej działalności). Prawie 30% korzystanie z ochrony ubezpieczeniowej warunkuje obowiązek prawnym. Kolejne 30% próbuje uzasadnić potrzebę ubezpieczenia rachunkiem ekonomicznym, konfrontując koszt ubezpieczenia z wysokością potencjalnej straty, z wysokością

¹¹⁷ A. Mikulska, *wiadomość ubezpieczeniowa przedsiębiorców sektora MSP. Wyniki badania praktyk ubezpieczeniowych*, "Wiadomości Ubezpieczeniowe" nr 2/2009, s. 81-101.

potencjalnie wypłaconego odszkodowania. Awersja do ryzyka tłumaczy potrzebę zakupu ubezpieczenia w przypadku blisko 11% badanych¹¹⁸.

Ponad 53% badanych przedsięwzięciobiorców nie widzi potrzeby prowadzenia działań prewencyjnych. Blisko 34% podejmuje je jedynie wtedy, gdy są one obowiązkowe (wynikają z przepisów prawa lub zawieranych umów). Jedynie 8% badanych wskazało, że podejmowane przez nich działania prewencyjne wynikają z chęci ograniczenia skutków istniejących zagrożeń.

57,42% badanych nie potrafiło wskazać, kto w ich przedsięwzięciobiorstwie odpowiada za zarządzanie ryzykiem, z czego wynioskować można (skoro respondentami byli głównie właściciele przedsięwzięciobiorstw), że nie rozumieją oni tego pojęcia. Blisko 29% badanych wskazało, że odpowiedzialność w zakresie zarządzania ryzykiem spoczywa w rękach właściciela. Część respondentów wskazywała, że współpraca z agentem ubezpieczeniowym pozwala im zarządzać ryzykiem, jednak praktyki takie dotyczą mogą jedynie standardowych ryzyk. Agenci ubezpieczeniowi nie posiadają wystarczających kwalifikacji, by kompleksowo doradzać przedsięwzięciobiorcom w kwestiach zarządzania ryzykiem.

Perspektywę rozszerzenia zakresu ubezpieczanych ryzyk deklarowało 48,5% badanych. Blisko 13% uzasadnia ten krok rozwojem przedsięwzięciobiorstwa, prawie 6% – jego wynikami finansowymi. 27,7% przedsięwzięciobiorców doubezpieczy majątek o ile zaistnieje taka konieczność, natomiast ponad 40% w ogóle nie widzi takiej potrzeby.

Chociaż wyniki zaprezentowanego wyżej badania nie są bezpośrednio porównywalne z badaniami na reprezentacyjnej próbie, opisanymi na początku punktu 4.3 (inna próba, region i okres badania), jednak potwierdzają wiele wniosków bezpośrednio z tego badania płynących. Brak przezorności ubezpieczeniowej oraz racjonalnego podejścia do zarządzania ryzykiem w MSP zwiększa ryzyko niepowodzenia prowadzonych przez przedsięwzięciobiorców przedsięwzięci, ma wpływ na skalę osiąganych dochodów i ogranicza możliwość realizacji wyznaczonych przez właściciela celów działania. Traktowanie przez przedsięwzięciobiorców składki ubezpieczeniowej wyłącznie w kategoriach kosztu powoduje, że starają się oni ją wyeliminować lub maksymalnie obniżyć, nie zwracając uwagi na zaniedbane obszary w sferze zarządzania ryzykiem.

Prowadzone cyklicznie reprezentacyjne badania „Finanse MSP” dostarczają dodatkowych informacji na temat oceny zagrożeń oraz stopnia wykorzystania przez te podmioty produktów ubezpieczeniowych¹¹⁹. Przedsięwzięciobiorcy określili ogólnie zabezpieczenie znanych im ryzyk na poziomie nieco niższym niż poziom odczuwalnego zagrożenia nimi.

¹¹⁸ Przedsięwzięciobiorcy mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi, stąd suma odpowiedzi jest większa niż 100.

¹¹⁹ D. Gajda, T. Jurkiewicz, *Ubezpieczenia w sektorze MSP w latach 2007-2010 (wyniki badań ankietowych)*, "Wiadomości Ubezpieczeniowe" nr 2/2010, s. 19-32.

Wyniki badania wskazują na istotną zależność między poziomem zabezpieczenia a wielkością przedsiębiorstwa (wg kryterium zatrudnienia). W przedsiębiorstwach mikro poziom zabezpieczenia oceniony został poniżej poziomu odczuwalnego ryzyka (wyjtkiem jest ryzyko powodzi). W małych przedsiębiorstwach ocena ryzyka powodzi i innych wywołów i jego zabezpieczenia była zbliżona. Pozostałe ryzyka nie znalazły odpowiedniego zabezpieczenia. W przedsiębiorstwach średnich zabezpieczenia przewyższały ocenę potencjalnego zagrożenia w przypadku ryzyka: powodzi, zalania, innych wywołów, kradzieży i OC. Można to sugerować sytuacją, w której przedsiębiorcy korzystają ze standardowych pakietów ubezpieczeniowych, bądź pojedynczych ubezpieczeń, nie mając możliwości optymalizacji poziomu ochrony ubezpieczeniowej w stosunku do rzeczywistych potrzeb. Z kolei ryzyko zniszczenia mienia, przerw w działalności, niewypłacalności dłużnika oraz choroby/mierci właściciela sami przedsiębiorcy ocenili jako niewystarczająco zabezpieczone.

4.4. Podsumowanie

Mimo, iż ubezpieczenie jest jednym z najbardziej dostępnych dla MSP narzędzi zarządzania ryzykiem postrzegane jest jako produkt elitarny, który znajduje się nisko w hierarchii potrzeb osób prowadzących działalność gospodarczą¹²⁰. Stąd jego wykorzystanie jest w dużej mierze związane z subiektywnymi ocenami przedsiębiorcy dotyczącymi jego własnej sytuacji finansowej oraz koniunktury gospodarczej.

Trudności w realizacji postulatu wzrostu wykorzystania ubezpieczeń w zarządzaniu ryzykiem na poziomie MSP wynikają m.in.:

- ze słabej kondycji finansowej tych przedsiębiorstw, a co za tym idzie, ograniczonych możliwości przenoszenia ryzyka,
- z niskiej świadomości ubezpieczeniowej przedsiębiorców, braku nawyku ubezpieczania się i współpracy z ubezpieczycielami,
- ze słabej pozycji przetargowej w negocjacjach z ubezpieczycielami dotyczących oferty ubezpieczeniowej (warunków i kosztów ubezpieczenia).

Należy podkreślić, że racjonalne działania przedsiębiorców nie wyraża się w wykorzystywaniu ochrony ubezpieczeniowej w pełnym zakresie występujących ryzyk. Analiza działalności przedsiębiorstwa (zdarzeń losowych, mających wpływ na jego działalność i wyniki w przeszłości) oraz rachunek ekonomiczny – powinny

¹²⁰ P. Bartkowiak, A. Kielesińska, *Wpływ otoczenia na zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami* [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*. t. 1, B. Skowron-Grabowska, P. Bartkowiak (red.), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 13-15.

by wyznacznikami skali wykorzystywanych przez przedsiębiorców rozwiązań ograniczających ryzyko w prowadzonych przedsiębiorstwach (również: działania prewencyjne czy też właściwego formułowania umów, które pozwoliłyby na przenoszenie ryzyka na inne podmioty). Rola ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem, również w przypadku MSP, sprowadza się do wzmocnienia potencjału przedsiębiorstw i postaw przedsiębiorczych. Brak praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem jest jedną z barier, która pomijana jest w różnego rodzaju klasyfikacjach barier, a ma ona swoje źródło zarówno w kompetencjach właścicieli MSP, jak i w ograniczonej skali prowadzonych przez nich działań strategicznych.