

Zarządzanie ryzykiem handlowym a standing ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa

Władysław Małachwiej

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: w.malachwiej97@gmail.com

Wioletta Czemieli-Grzybowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail:w.grzybowska@pb.edu.pl

Monika Walicka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail:m.walicka@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2022-0055

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja istotnych czynników zarządzania ryzykiem handlowym w oparciu o sprawozdania finansowe. Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano potrzebę analizy ryzyka handlowego, oszacowania prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wskazania istotności dla przedsiębiorstwa. Artykuł prezentuje wyniki badań opinii kadry menedżerskiej wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, przeprowadzone na trzech przedsiębiorstwach branży logistycznej w 2021 roku. Zastosowano metodę CAWI jako metodę badawczą opinii. Przedstawione dobre praktyki w zarządzaniu ryzykiem oraz raportowaniu ryzyka mogą być wskazówką dla innych podmiotów. Permanentne usprawnianie mechanizmów zarządzania ryzykiem jest elementem wbudowanym w założenia kompleksowego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie, implikując prawidłowość jego funkcjonowania a transparentność działań podejmowanych w obszarze zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie przyczynia się do budowania jego wizerunku.

Słowa kluczowe

zarządzanie ryzykiem, model zarządzania ryzykiem, sprawozdanie finansowe, analiza ekonomiczna

Wstęp

Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie obejmuje ryzyko we wszystkich procesach decyzyjnych przedsiębiorcy. Niezbędna jest strategia zarządzania ryzykiem, ukierunkowana na zapewnienie stabilności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zadanie to powinno być przypisane członkom zarządu oraz średniemu szczeblowi zarządzania, co sprawi, że cele zarządzania staną się równocześnie ich celami zarządczymi. Poszerzając dostęp do towarów i usług, co raz to większej grupie potencjalnych klientów, przedsiębiorstwa oferują sprzedaż swoich wyrobów lub usług z odroczonym terminem płatności. W ten sposób powstają należności od naszych partnerów handlowych. Z jednej strony, udzielenie kredytu kupieckiego daje szansę na wzrost sprzedaży i przyciąga nowych klientów, z drugiej jednak strony powstają wierzytelności obciążone ryzykiem niedotrzymania terminu płatności. Przedsiębiorstwa, aby zmniejszyć owe ryzyko stosuje wiele metod i sposobów, prowadząc skomplikowane często analizy oraz stosuje szereg zabezpieczeń przed nierzetelnymi klientami, a także ubezpiecza swoje należności. Pomimo wielu starań i tak powstają należności przeterminowane a czasami nawet nieściągalne. Problem niewypłacalnych kontrahentów dotyczy niemal każdego przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest identyfikacja istotnych czynników zarządzania ryzykiem handlowym.

Cele szczegółowe to:

1. Wskazanie obszarów ryzyka na podstawie danych ze sprawozdań finansowych i badań ankietowych.
2. Opracowanie macierzy istotności czynników ryzyka dla przedsiębiorstw logistycznych.

Na podstawie tak sformułowanych celów szczegółowych postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jakie mogą być konsekwencje zidentyfikowanego ryzyka?
2. Jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia analizowanych rodzajów ryzyka handlowego?

Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano potrzebę analizy ryzyka handlowego, oszacowania prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wskazania istotności dla przedsiębiorstwa. Następnie dokonano analizy sprawozdań finansowych trzech przedsiębiorstw logistycznych. Artykuł prezentuje wyniki badań opinii kadry menedżerskiej wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, przeprowadzone na trzech przedsiębiorstwach branży logistycznej w 2021 roku. Zastosowano metodę CAWI jako metodę badawczą opinii. Przedstawione dobre praktyki w zarządzaniu ryzykiem oraz raportowaniu ryzyka mogą być wskazówką dla innych podmiotów.

1. Przegląd literatury

1.1. Istota zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie to istotny obszar, którego działanie rozpoczyna się wraz z powstaniem podmiotu gospodarczego. Istotne jest permanentne badanie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia niepożądanego dla działalności gospodarczej, analizowanie możliwości zaistnienia przypadkowej szkody (negatywna koncepcja ryzyka) lub powstania szansy (neutralna koncepcja ryzyka). Tym samym definiujemy ryzyko jako zagrożenie, możliwość nieosiągnięcia zamierzonego rezultatu [Khandelwal, 2022, s. 129-143]. Drugie podejście to ujęcie ryzyka jako szansy i zagrożenia, czyli możliwość osiągnięcia efektu innego od zaplanowanego [Jajuga, 2019, s. 15]. Aktualnie zarządzania ryzykiem to istotny element zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem [Adamska, 2009, s. 11-21, Poniatowska i in., 2022, s. 87-88]. Innym powszechnym kryterium podziału całkowitego ryzyka jest wyodrębnienie ryzyka operacyjnego (handlowego) i ryzyka finansowego [Walicka 2015 s. 43-47, Noga, i in. 2019, s. 45-52]. Te ostatnie, związane jest ze źródłami finansowania aktywów, następuje, gdy wzrost udziału środków obcych podwyższa ryzyko działalności gospodarczej i czyni je mniej atrakcyjnym klientem dla podmiotów finansowych. Ale dzięki efektowi dźwigni finansowej, zainwestowanie zewnętrznych środków stwarza przesłanki dodatkowych efektów dla właściciela [Florek-Paszkowska i in, 2013, s. 111-125]. Natomiast, ryzyko handlowe, daje możliwość aktywnego oddziaływania na sprzedaż, ceny i koszty, a także konkurencję. To sprawozdanie finansowe jest jednym z głównych narzędzi komunikacji z interesariuszami przedsiębiorstwa [Matuszczyk, 2018, s.105-113, Berlinger i in., 2021, s. 243-259]. Założenia konceptualne sprawozdawczości finansowej wskazują, iż dają rzetelny i wiarygodny obraz jednostki gospodarczej i są przygotowywane z uwzględnieniem cech jakościowych, takich jak zrozumiałość, porównywalność, istotność oraz wiarygodność [Raulinajtys-Grzybek i in., 2022, s. 203-224, Adamczyk, 2012, s. 393-404].



Rys. 1. Źródła ryzyka w działalności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie: Adamska, 2009, s. 11-21.

Ryzyko handlowe to w głównej mierze ryzyko braku wpływu należności z tytułu sprzedaży w odpowiednio wskazanym czasie [Zawiła-Niedźwiecki, 2010, s. 19]. Narzędziami ograniczania ten rodzaj ryzyka dysponują banki w postaci depozytów zabezpieczających, zastawów, poręczeń, gwarancji bankowych, w tym akredytywy. Stąd istotne jest, bez względu na rodzaj ryzyka, określenie jego wartości, rozumianej jako wielkość możliwej straty lub szkody pomnożonej przez prawdopodobieństwo jej zaistnienia [Agarwal i in, 2021, s. 51-63]. Im wyższy jest rozmiar potencjalnej straty lub wyższe jest prawdopodobieństwo jej zaistnienia, tym wyższe jest ryzyko [Buk, 2006, s. 375-376, Kumpiała 2011, s. 23-28].

Należy skutecznie przyporządkować obszar zarządzania ryzykiem do poziomu operacyjnego i doraźnie taktycznego poziomu zarządzania. Przygotowanie odpowiedniej koncepcji regulowania gotowości do podjęcia ryzyka musi wynikać z kalkulacji potencjalnych korzyści i potencjalnych strat związanych z prowadzoną działalnością [Jajuga, 2009, s. 99]. W dalszej kolejności należy przyporządkować odpowiednie scenariusze reagowania na ryzyko obejmujące działania, które mogą być podjęte w celu usunięcia lub zniwelowania występowania ryzyka i/lub jego skutków, tym np.:

- akceptacja ryzyka (tylko jego monitorowanie),
- minimalizacja ryzyka (konieczne konkretne działania zapobiegawcze),
- unikanie ryzyka (zaniechanie działań, które mogą do niego prowadzić),
- transfer lub dywersyfikacja ryzyka (redukcja lub eliminacja u źródła).

Celem minimalizacji ryzyka przenosimy je na osoby/podmioty trzecie, ubezpieczamy prawdopodobieństwo jego materializacji [Kaczmarek 2005, s.145-146].

Koszt działań prewencyjnych, składek ubezpieczeniowych oraz administrowania ryzykiem powinien być niższy od uzyskanych korzyści w postaci różnicy strat, które przedsiębiorstwo poniosłoby w zwykłych warunkach, a jakie faktycznie poniosło przy zastosowaniu narzędzi zarządzania ryzykiem [Szymanek, 2008, s. 272, Kokot-Stępień, 2015, s. 533-544]. Zarządzanie ryzykiem wpływa na zmniejszenie podatków przez ograniczenie zmienności dochodu oraz zmniejszenie oczekiwanych kosztów towarzyszących problemom finansowym przez ograniczenie zmienności przepływów pieniężnych [Dźwigoł, 2015, s. 68-78, Zachorowska, 2013, s. 10-12].

Z przeprowadzonej analizy literatury wynika, że zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym. Przedsiębiorstwa uwzględniają ryzyko w prowadzonej działalności gospodarczej, ponieważ próba jego całkowitego wyeliminowania oznaczałaby konieczność rezygnacji z podejmowania jakichkolwiek przedsięwzięć gospodarczych. Stąd potrzeba identyfikacji, wczesnego ostrzegania przed ryzykiem i stosowanie skutecznych narzędzi zapobiegania i ograniczania już powstałego ryzyka. Tym samym każde przedsiębiorstwo powinno opracować model zarządzania ryzykiem, dostosowany do jego potrzeb. Literatura przedmiotu obejmuje wiele publikacji z zakresu zarządzania ryzykiem finansowym. Zauważalna jest luka badawcza w zakresie modelowania zarządzania ryzykiem handlowym. Stąd ważne jest przeprowadzenie badań analizujących czynniki ryzyka, prawdopodobieństwo wystąpienia oraz wagę ryzyka dla przedsiębiorstwa.

1.2. Wybrane metody i modele zarządzania ryzykiem handlowym

Decyzje zarządcze w przedsiębiorstwie obarczone są ryzykiem [Walicka i in. 2015, s. 20-25], dlatego w praktyce przedsiębiorcy muszą umieć identyfikować ryzyko na różnych płaszczyznach funkcjonowania podmiotu, w sposób dostosowany do specyfiki jego działalności. W celu pozyskania informacji na temat ryzyka handlowego wykorzystywane są wielorakie metody, które niejednokrotnie bazują na sprawozdaniach finansowych i analizie ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa [Gonzales-Sanchez 2022, s. 187-213, Korombel 2007, s. 87-91].

Tab. 1. Metody służące do identyfikacji ryzyka handlowego

Grupy metod	Rodzaje metod
Eksperckie	- metoda listy pytań kontrolnych - metoda delficka - metoda nominalnego procesu grupowego
Heurystyczne	- metoda burzy mózgów - metoda synektyczna

Grupy metod	Rodzaje metod
	<ul style="list-style-type: none"> - (metoda Gordona) - debata publiczna - metoda budowy scenariuszy
Systemowe	<ul style="list-style-type: none"> - metoda holistyczna - rejestr mistyczny - systemowa analiza błędów
Wykorzystujące programy Komputerowe	<ul style="list-style-type: none"> - przegląd dokumentacji - techniki gromadzenia informacji - listy kontrolne - analiza założeń - techniki diagramowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Korombel, 2007, s. 87-91.

Model zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa uzależniony jest od przyjętej koncepcji podejścia do ryzyka. Zwolennicy koncepcji negatywnej wskazują za cel minimalizację ekspozycji na ryzyko, a dzięki temu eliminowanie potencjalnych strat. W sytuacji przyjęcia modelu neutralnego celem zarządzania staje się minimalizacja zagrożeń, jak i maksymalizacja korzyści, które może nieść dla przedsiębiorstwa ryzyko [Adamska, 2009, s. 11-21]. Ryzyko traktowane jako źródło zarówno zagrożeń, jak i szans zwiększa zdolność do budowania wartości poprzez wykorzystywanie szans oraz radzenie sobie z ryzykiem [Croitoru, 2014, s. 21].

Wdrożenie skutecznego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie wymaga wprowadzenia właściwych procedur monitorujących operacyjne wykonanie strategii zarządzania ryzykiem. Wyróżniamy trzy główne modele zarządzania ryzykiem handlowym. W pierwszym, przedsiębiorstwo poprzez szczebel operacyjny tworzy instrukcje zarządzania tym ryzykiem [Bonilla i in. 2022, s. 367-385]. Kolejny zakłada przekazanie tego procesu do podmiotu windykacyjnego, zajmującego się skutecznym ograniczaniem niepowodzenia w spływie należności. Trzeci model, mieszany, zakłada, że część procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym odbywa się w ramach przedsiębiorstwa, a tylko część działań realizowanych jest przez podmiot zewnętrzny. Trzy parametry są brane pod uwagę przy wyborze modelu: prawdopodobieństwo niedotrzymania terminu, strata w przypadku niedotrzymania terminu, korelacja niedotrzymania. Następnie wyróżniamy trzy grupy modeli:

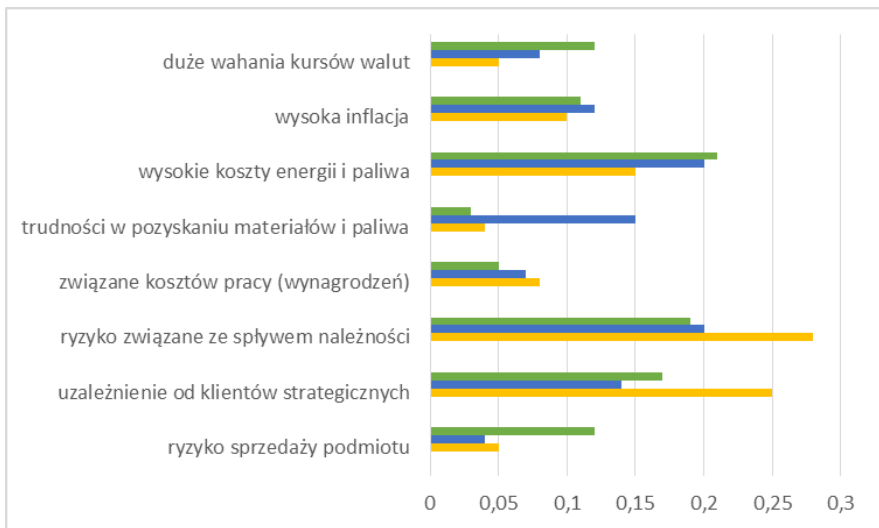
- modele empiryczne – najstarsze modele – wykorzystywane do oceny ryzyka przedsiębiorstw, ale także gospodarstw domowych. Analizowany jest zbiór

podmiotów, które w przeszłości dotrzymały warunków oraz zbiór podmiotów, które ich nie dotrzymały. Na tej podstawie konstruowana jest funkcja, która pozwala na rozróżnienie podmiotów, dotrzymujących i nie dotrzymujących warunków.

- modele strukturalne – odnoszą się do danych finansowych analizowanego podmiotu. Opierają się o analiz aktywów i pasywów. Ryzyko jest tym wyższe, im wartość aktywów netto jest bliższa zeru
- modele zredukowane – analizujące prawdopodobieństwo dotrzymania i nie dotrzymania warunków dla całego zbioru podmiotów.

2. Metodyka badań

W 2019 roku przeprowadzono kompleksowe badanie mające na celu identyfikację istotnych czynników zarządzania ryzykiem w obszarze windykacyjnym. przy pomocy wywiadu z kwestionariuszem z kadrą zarządzającą firm logistycznych, zlokalizowanych w województwie podlaskim. Aby zrealizować założony cel badań, którym jest identyfikacja istotnych czynników zarządzania ryzykiem handlowym w oparciu o sprawozdania finansowe, dokonano doboru celowego sprawozdań rocznych 3 spółek z branży logistycznej. Mocno narażonej na zewnętrzne czynniki ryzyka wynikające na przykład ze zmian cen ropy czy wahania kursów walut.



Rys. 2. Identyfikacja ryzyk handlowych w 3 przedsiębiorstwach branży logistycznej w 2021 roku
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W pierwszym etapie badań sporządzono tablicę morfologiczną zawierającą zidentyfikowane rodzaje ryzyka na podstawie przeglądu literatury. Następnie wyodrębniono te ryzyka, które identyfikowane są jako handlowe lub operacyjne, identyfikowalne ze sprawozdań finansowych przez zainteresowanych interesariuszy. W drugim etapie dokonano analizy rocznych sprawozdań finansowych wybranych spółek za rok 2021 ustalając na podstawie prezentowanych informacji na jakie rodzaje ryzyka są one narażone. W kolejnym etapie dokonano pogłębionej analizy treści raportów pod kątem podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań związanych z zarządzaniem poszczególnymi rodzajami ryzyka oraz porównania sposobów zarządzania ryzykiem.

W tym celu wskazano sygnały o nieprawidłowościach, które może przemienić się w ryzyka handlowe. Zgodnie z dokumentacją składającą się na sprawozdanie finansowe przyjęto sygnały płynące z bilansu, rachunku zysków i strat oraz z rachunku przepływów pieniężnych.

1. Sygnały płynące z bilansu:

- znaczący spadek płynnych aktywów,
- procentowy wzrost należności większy, niż procentowy wzrost przychodów ze sprzedaży,
- procentowy wzrost zapasów większy, niż procentowy wzrost przychodów ze sprzedaży,
- procentowy wzrost zobowiązań krótkoterminowych większy, niż procentowy wzrost przychodów ze sprzedaży.

2. Sygnały płynące z rachunku zysków i strat:

- procentowy wzrost produkcji sprzedanej wyraźnie większy, niż procentowy wzrost przychodów ze sprzedaży,
- wzrost kosztów operacyjnych większy, niż procentowy wzrost przychodów ze sprzedaży,
- wzrost kosztów obsługi zadłużenia długoterminowego w stosunku do wielkości tego zadłużenia.

3. Sygnały płynące z rachunku przepływów pieniężnych:

- przepływy z działalności operacyjnej różne od zysku netto,
- dodatnie przepływy pieniężne generowane głównie z działalności finansowej lub z działalności inwestycyjnej.

Pozostałe sygnały o zagrożeniu handlowym to:

- zmiana zasad rachunkowości,
- zmiana na stanowisku dyrektora finansowego,
- uzależnienie od niewielkiej grupy odbiorców,
- uzależnienie od niewielkiej grupy dostawców.

Dla zidentyfikowanych w ramach badania ryzyk, przyjęto określone miary (niskie, średnie, wysokie – Tabela 2). Na tej podstawie każdy z trzech podmiotów może podjąć działania dotyczące sterowania ryzykiem do poziomu akceptowalnego w jego strategii zarządzania ryzykiem. Zwykle są aktywności zmniejszające poziom ryzyka. Następnie każdy z podmiotów jest zainteresowany kontrolowaniem i monitorowaniem poziomów ryzyka.

3. Wyniki badań

Wyniki z dokonanej analizy ryzyka wskazują, iż podmioty są świadome co do potrzeby stałego badania ryzyka handlowego. Identyfikują poziom zagrożenia w zbliżonych kategoriach ryzyka. Dzięki opracowanemu modelowi będą w stanie płynniej i szybciej reagować na otaczające ich zmiany, szczególnie makroekonomiczne. Pamiętając, że ryzyko handlowe to w głównej mierze ryzyko braku wpływu należności z tytułu sprzedaży w odpowiednio krótkim czasie, należy mieć na uwadze konsekwencje jego materializacji. Brak oczekiwanych wpływów może wywołać utratę kredytu kupieckiego czy zwiększenie kosztów związanych z odsetkami. Następną konsekwencją może być niemożność spłaty zobowiązań wobec banków, czy brak możliwości realizacji planowanych inwestycji. W wyniku braku zdolności udzielania kredytów kupieckich następuje zmniejszenie własnej konkurencyjności. Dla przedsiębiorstw logistycznych szczególnie istotne jest ryzyko dostawy (transportowe). Przewożenie towaru, narażone jest na uszkodzenie lub zaginięcie przesyłki. Równie ważne jest ryzyko związane z handlem zagranicznym, który w dużej mierze narażony jest na wszelkie utrudnienia oraz ciągłą niepewność związaną z dostarczaniem danego towaru. Fluktuacje natury klimatycznej, nie podlegające interwencji człowieka, którym nie można było zapobiec.

Tab. 2. Macierz istotności czynników ryzyka handlowego na podstawie standingu ekonomiczno-finansowego trzech przedsiębiorstw z branży logistycznej

Opis	Bardzo rzadkie	Mało prawdopodobne	Prawdopodobne	Częste
1. Rozległe			ryzyko związane ze spływem należności	
2. Poważne	ryzyko sprzedaży podmiotu	wysoka inflacja	trudności w pozyskaniu materiałów i paliwa	uzależnienie od klientów strategicznych

Opis	Bardzo rzadkie	Mało prawdopodobne	Prawdopodobne	Częste
3.Umiarkowane		związane ze wzrostem kosztów pracy (wynagrodzeń)	wysokie koszty energii i paliwa	
4.Drobne			duże wahania kursów walut	
WYSOKIE	Ryzyko uznaje się za niedopuszczalne, należy więc wdrożyć środki zabezpieczające (w celu zmniejszenia oczekiwanej częstotliwości występowania i/lub dotkliwości konsekwencji), aby osiągnąć akceptowalny poziom ryzyka; projektu nie należy uznawać za wykonalny bez skutecznego wdrożenia środków zabezpieczających.			
ŚREDNIE	Ryzyko powinno być przeanalizowane pod kątem możliwości zminimalizowania, a działania zapobiegawcze i minimalizujące - podejmowane w sytuacji, gdy koszt wdrożenia jest nie wysoki w stosunku do skutków możliwych środków zabezpieczających.			
NISKIE	Ryzyko dopuszczalne, zwykle nie wymaga działań zapobiegawczych i/lub minimalizujących.			

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki kształtujące zjawisko ryzyka handlowego w przedsiębiorstwach wskazane w ankiecie dodatkowo przez menedżerów to:

- siły i zjawiska przyrody (pogoda, pożar, kradzież);
- konkurencja firm krajowych;
- zmiana przepisów prawnych;
- zmienność preferencji klientów;
- przestarzały system zarządzania, nieadekwatny do aktualnych wyzwań utrzymania się w biznesie;
- brak kompetentnych pracowników w firmie.

Porównanie wyników badania prowadzi do wniosku o dużej zbieżności priorytetów wśród wskazanych ryzyk. W ankiecie wyodrębniono do wyboru ryzyka, które zidentyfikowano podczas analizy sprawozdań finansowych. Branża logistyczna najbardziej obawia się uzależnienia od klientów strategicznych i braku spływu należności. Są to częste i wysokie, co do możliwości materializacji ryzyka. Każda z tych firm wskazała, iż spełnienie się tych obaw wiąże się z bankrutem firmy logistycznej. Poważne obawy związane są też z wysoką inflacją, trudnościami w pozyskaniu paliwa oraz wysokimi cenami paliwa i energii. Są to ryzyka związane z sytuacją makroekonomiczną, na którą przedsiębiorstwa logistyczne nie mają bezpośredniego wpływu. Te ryzyka traktowane są jako ryzyka już w realizacji. Podmioty monitorują na bieżąco fluktuację tych wielkości, ponieważ od nich zależy

codzienne kształtowanie się cen usług oferowanych przez branżę. Kolejna grupa ryzyk, oceniona jako niskie to wahania kursów walutowych, także wpływająco bezpośrednio na cenę usług logistycznych. Jest to ten rodzaj ryzyka, które jest zarządzalne, można skorzystać z instrumentów zabezpieczających przed wahaniami kursów walutowych. Obawy związane ze wzrostem kosztów pracy (wynagrodzeń) związane są z trudnościami związanymi z pozyskiwaniem pracowników do branży i dużą ich rotacją między spółkami. Oczekiwania wzrostu wynagrodzeń w związku ze wzrostem inflacji są większe od możliwości oferowanych przez podmioty. Ostatnie zidentyfikowane ryzyko to obawa menedżerów przed sprzedażą podmiotu, a co za tym często idzie zmniejszeniem wynagrodzeń, utratą stanowiska pracy czy utratą miejsca pracy.

4. Dyskusja wyników

W literaturze podkreśla się konieczność poprawy komunikacji między poszczególnymi obszarami przedsiębiorstwa i jego pracownikami, aby jak najszybciej zidentyfikować pojawiające się symptomy ryzyka [Agarwal i Kallapur, 2021, s. 51]. Dotychczasowe badania przypisują też dużą wagę zastosowaniu teorii legitymizacji w praktyce raportowania, czyli dobrowolnego raportowania istotnych informacji dla różnych grup interesariuszy [Baczewska i in., 2019, s. 8-29, Maj, 2017, s. 107]. Kaplan i Mikes [2012] w swoich rozważaniach skupiają się na identyfikacji ryzyka i działaniach zabezpieczających zależnych przede wszystkim od decyzji menedżerskich, tymczasem analizowane przedsiębiorstwa logistyczne wskazują, iż w turbulentnym otoczeniu jakim jest czas covidowy oraz trwająca wojna, powodują, iż przesunęło się źródło ryzyka na inne obszary. Wcześniej tak jak Kaplan i Mikes, firmy logistyczne identyfikowały ryzyka wysokie, przede wszystkim w ramach działań wewnętrznych. Teraz, to czynniki zewnętrzne, makroekonomiczne determinują wzrost czy spadek nasilenia rodzajów ryzyka uznanych za wysokie.

Podsumowanie

Optymalizacja zarządzania ryzykiem oznacza wybór alternatywy posiadającej najniższy poziom ryzyka wybranych czynników determinujących wzrost skali prowadzonej działalności. Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga uwzględnienia procesu zarządzania ryzykiem w integralny proces zarządzania przedsiębiorstwem. Aktualnie wszystkie decyzje biznesowe obarczone są ryzykiem, stąd coraz częściej podmioty gospodarcze decydują się na wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem.

W planach finansowych ryzyko handlowe można uwzględnić na dwa sposoby. Po pierwsze, prognozując wyniki finansowe przedsiębiorstwa i obniżyć je o ewentualne straty, jakie potencjalnie mogą powstać wskutek zmian w otoczeniu zewnętrznym, a wtedy te ewentualne straty potraktować jako koszty. Po drugie w planach finansowych można uwzględniać tylko pewne przychody, te, które są w pełni zabezpieczone. Permanentne usprawnianie mechanizmów zarządzania ryzykiem jest elementem wbudowanym w założenia kompleksowego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie, implikując prawidłowość jego funkcjonowania. A transparentność działań podejmowanych w obszarze zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie przyczynia się do budowania jego wizerunku.

Celem artykułu został zrealizowany poprzez identyfikację istotnych czynników zarządzania ryzykiem handlowym w analizowanych przedsiębiorstwach logistycznych. Wskazano obszary ryzyka i opracowano macierz istotności czynników ryzyka. Na tej podstawie pokazano ich konsekwencje wraz z prawdopodobieństwem ich wystąpienia w analizowanych rodzajach ryzyka handlowego.

Interesujące rezultaty wynikają z analizy, w której kluczową rolę odgrywają: względna awersja do ryzyka, tolerancja ryzyka i odwrotność ostrożności. Skuteczne zarządzanie ryzykiem oznacza próbę kontrolowania w jak największym stopniu przyszłych wyników poprzez działanie proaktywne, a nie reaktywne. Dlatego też efektywne zarządzanie ryzykiem daje możliwość ograniczenia zarówno możliwości wystąpienia ryzyka, jak i jego potencjalnego wpływu.

ORCID iD

Wioletta Czemieli-Grzybowska: <https://orcid.org/0000-0002-1590-0138>

Monika Walicka: <https://orcid.org/0000-0002-4499-2318>

Literatura

1. Adamczyk M. (2012), *Jakość informacji finansowych jako podstawa wiarygodności sprawozdań finansowych jednostek samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, s. 393-404.
2. Adamska A., (2009) *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, w: Fierla A. (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 11-21.

3. Agarwal R., Kallapur S. (2021), *Four Ways to Improve Risk Reporting*, California Management Review, 63(4), s. 51-63.
4. Baczevska M., Bagieńska A. (2019), *Raport roczny jako źródło informacji o zarządzaniu ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwie*, Akademia Zarządzania, nr 3(4), s. 8-29.
5. Berlinger E., Domotor B., Arpad Szucs B., (2021), *Irrational risk-taking of professionals? The relationship between risk exposures and previous profits*, Risk Management, vol. 23, issue 3, s. 243-259.
6. Bonilla C.A., Vergara M., Watt R., *Changes in risk and entrepreneurship*, Risk Management 24, Springer 2022 vol. 24 issue 4, s. 367-385.
7. Buk H., (2006), *Nowoczesne zarządzanie finansami*. C.H. Beck, Warszawa.
8. Croitoru I. (2014), *Operational Risk Management and Monitoring*, Internal Auditing & Risk Management, IX, 4(36), s. 21-31
9. Dźwigoł H., (2015), *Business Management*, Alpha Science International Ltd., Oxford.
10. Florek-Paszkowska A., Cymanow P., (2013), *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym z zastosowaniem Analitycznego Procesu Sieciowego*, Journal of Management and Science, vol. 11, nr 4, cz. 3, s. 111-125.
11. Gonzals-Sanchez M., Ibanez Jimenez E.M., San Juan A.I.S., (2022), *Market and model risks: a feasible joint estimate methodology*, Risk Management 2022, vol. 24, issue 3.
12. Jajuga K. (2019), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2019.
13. Kaczmarek T., (2005), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Difin, Warszawa.
14. Khandelwal Ch., Kumar S., Sureka R. (2022), *Mapping the intellectual structure of corporate risk reporting research: a bibliometric analysis*, International Journal of Disclosure & Governanc, 19(2), s. 129-143.
15. Korombel A. (2007), *Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej metodą project finance*, Difin, Warszawa.
16. Kaplan R., Mikes A., *Managing Risks: A New Framework Smart companies match their approach to the nature of the threats they face*, Harvard Business Review 2012, <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework> na dzień 04.12.2022
17. Kokot-Stępień P. (2015), *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
18. Kumpiałowska A., (2011), *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, Warszawa, C.H. BECK.
19. Maj A. (2017), *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie – studium przypadku*, Organizacja i Zarządzanie 1(37), s. 107-117.

20. Matuszczyk I. (2018), *Wiarygodność ujawnianych informacji jako podstawa właściwej komunikacji z interesariuszami*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2(92), s. 105-113.
21. Noga M., Noga B., *Zarządzanie ryzykiem w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych przez organizacje*, CeDeWu 2019, s. 45-52.
22. Poniatowska E., Regulanty K., Bagińska A., (2022), *Sprawozdanie finansowe jako narzędzie pozyskania informacji o zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, *Akademia Zarządzania* vol. 6, nr 2, s. 87-113.
23. Raulinajtys-Grzybek M, Karwowski M., Świdorska G.K. (2018), *Raport zintegrowany jako źródło informacji o podejściu przedsiębiorstwa do zarządzania ryzykiem*, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 98(154), s. 203-224.
24. Szymanek A., (2008), *Zasady akceptowalności ryzyka w transporcie*, *Journal of KONBiN*, vol. 5(2), s. 271-290.
25. Walicka M., Czemieli-Grzybowska W., *Przedsiębiorczość dla inżynierów*, Difin 2015, s. 43-47.
26. Zachorowska A. (2013), *Zarządzanie ryzykiem inwestycyjnym*, (red.) Wielgórka D., *Wybrane procesy zarządzania w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
27. Zawila-Niedźwiecki J. (2010), *Pojęcie ryzyka operacyjnego i klasyfikacja jego rodzajów*, *Przegląd Organizacji*, 6 (845), s. 19-21.

Commercial risk management and the economic standing of the enterprise

Abstract

The aim of the article is identifying the significant factors of commercial risk management based on financial statements. Based on the literature review, we need to analyze commercial risk, estimate the probability of its occurrence and indicate its significance for the company which was identified. The article presents the results of opinion polls of the management staff of every areas of the company, conducted on three logistics companies in 2021. The CAWI method was used as an opinion research method. The presented good practices in risk management and risk reporting may be a guideline for other entities. Permanent improvement of risk management mechanisms is an element built into the assumptions of a comprehensive management system in the enterprise, implying the correctness of its functioning. And the transparency of activities undertaken in the area of risk management

in the enterprise contributes to building its image. Interesting results arise from the analysis, where relative risk aversion, risk tolerance, and the inverse of prudence play key roles in our results. Effective risk management means attempting to control, as much as possible, future outcomes by acting proactively rather than reactively. Therefore, effective risk management offers the potential to reduce both the possibility of a risk occurring and its potential impact.

Key words

risk management, risk management model, financial statements, economic analysis