

Anna KOROMBEL
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
annakorombel@poczta.onet.pl

IDENTYFIKACJA KORZYŚCI Z ZARZĄDZANIA RYZYKIEM I WYZNACZANIA APETYTU NA RYZYKO W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie. Apetyt na ryzyko stanowi integralny element zarządzania ryzykiem organizacji. Wiele międzynarodowych badań potwierdziło jego fundamentalny charakter i podkreśliło konieczność jego wyznaczenia w dążeniu do efektywnego zarządzania ryzykiem. Ustanawianie apetytu na ryzyko generuje wiele różnorodnych korzyści. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań własnych, które pozwoliły zidentyfikować korzyści występujące w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach zarządzających ryzykiem i wyznaczenia apetytu na ryzyko.

Słowa kluczowe: ryzyko, apetyt na ryzyko, korzyści z zarządzania ryzykiem i wyznaczenia apetytu na ryzyko

IDENTIFICATION OF THE RISK MANAGEMENT AND RISK APPETITE BENEFITS BY SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Abstract. Risk appetite is an integral element of an organisation's risk management. Numerous international studies confirmed its fundamental character and stressed the necessity of defining it in order to effectively manage risk. Defining risk appetite generates a range of benefits. The aim of this paper is to present results of the author's own research which have enabled identification of benefits enjoyed by Polish small and medium-sized enterprises that manage risk and risk appetite.

Keywords: risk appetite, risk management, benefits

1. Wprowadzenie

Pojęcie apetytu na ryzyko ściśle związane jest z zarządzaniem ryzykiem, które najczęściej w literaturze przedmiotu definiowane jest jako „proces, za pomocą którego organizacje w sposób metodyczny zajmują się towarzyszącymi ich działalności ryzykami w celu osiągnięcia trwałych korzyści, zarówno w obszarze poszczególnych działań, jak i w obszarze działań postrzeganych całościowo”¹. Bardziej szczegółową definicję zaproponowało COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) wskazując, że „zarządzanie ryzykiem korporacyjnym jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa”². D.L. Olson oraz D. Wu podkreślają, że ustanowienie apetytu na ryzyko stanowi pierwszy etap zintegrowanego zarządzania ryzykiem ERM³.

W zagranicznej literaturze przedmiotu pojęcie apetytu na ryzyko stanowi przedmiot wielu dyskusji, w których podkreśla się bardzo duże znaczenie apetytu na ryzyko w praktyce zarządzania ryzykiem podmiotu⁴. Pojęcie to bardzo nieśmiało wkracza do polskiej literatury i praktyki gospodarczej. Należy podkreślić, że mimo, iż stanowi ono niezaprzeczalny fundament zarządzania ryzykiem jest wciąż mało znane, niedoceniane i przez to często nieuwzględniane w polskiej praktyce zarządzania ryzykiem, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstwach. Jedną z istotniejszych przyczyn takiego stanu rzeczy jest m.in. brak badań o

¹ AIRMIC, ALARM, IRM, A Risk Management Standard, 2002, p. 2.

² COSO, Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa, wrzesień 2004, s. 25.

³ Olson D.L., D. Wu, (2010), *Enterprise Risk Management Models*, Springer, p. 15.

⁴ *Making strides in financial services risk management*, IIF, ERNST&YOUNG, 2011, s. 35

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Making_strides_in_financial_services_risk_management/\\$FILE/Making%20strides%20in%20financial%20services%20risk%20management.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Making_strides_in_financial_services_risk_management/$FILE/Making%20strides%20in%20financial%20services%20risk%20management.pdf) (21.02.2018); A set of blueprints for success, Seventh annual global EY/IIF bank risk management survey IIF, ERNST&YOUNG, 2016. https://www.iif.com/system/files/32370132_ey-a-working-set-of-blueprints-to-deliver-sustainable-returns.pdf (21.02.2018); Developing a strong risk appetite program. Challenges and solutions, KPMG INTERNATIONAL, 2013 <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/11/risk-appetite-v2.pdf> (21.02.2018); *Research into the Definition and Application of the concept of risk appetite*, AIRMIC, Marsh, Nottingham University Business School, 2009, s. 9; <http://www.financialmutuals.org/files/files/definition%20and%20application%20of%20the%20concept%20of%20risk%20appetite.pdf> (21.02.2018); Yener D., *Establishing ERM Systems in Emerging Countries* [w:] *Enterprise Risk Management. Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, pod red. Fraser J., Simkins B.J., John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey 2010, s. 523 (505-529). Cremonino A., *Risk Appetite as a Core Element of ERM: Definition and Process*, Enterprise Risk Management Symposium, Society of Actuaries, Chicago 2011, s. 1-29; <http://www.soa.org/library/monographs/other-monographs/2011/november/2011-erm-toc.aspx> (21.02.2018); Lawrence M., *Risk appetite – the key to the new risk paradigm*, The Australian APEC Study Centre at RMIT, Melbourne 2011, s. 40-43 http://www.apec.org.au/docs/11_CON_GFC/HTRAB_040-043_Lawrence.pdf (21.02.2018); Shimpi P., *Financial Crisis: Time to Improve ERM*, “Emphasis” 2009, Vol. 1, s. 12 (10-13); Gontarek W., *Risk governance of financial institutions: The growing importance of risk appetite and culture*, Journal of Risk Management in Financial Institutions, Vol. 9,2, pp. 120-129.

charakterze naukowym potwierdzających skuteczność apetytu na ryzyko oraz jego wpływu na zarządzanie ryzykiem i proces podejmowania decyzji⁵. Celem artykułu jest ustalenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie korzyści wystąpiły w małych i średnich przedsiębiorstwach w wyniku zarządzania przez nie ryzykiem i ustanawiania apetytu na ryzyko wg badania przeprowadzonego w 2012 roku, a jakie wg badania przeprowadzonego w 2016 roku?
2. Jaka była/jest istotność występujących korzyści z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw wg badania przeprowadzonego w 2012 roku? Czy istotność ta zmieniła się w 2016 roku?

Apetyt na ryzyko nie jest jednoznacznie zdefiniowanym pojęciem. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu można przyjąć, że oznacza on „wielkości ryzyk w danym okresie, które przedsiębiorstwo jest gotowe i chce podjąć w poszczególnych obszarach swojego funkcjonowania, dążąc do zrealizowania wyznaczonych celów, uwzględniając jednocześnie zasoby, którymi dysponuje oraz warunki rynkowe”⁶. Do pojęć towarzyszących apetytowi na ryzyko powinny należeć: granice apetytu na ryzyko, tolerancja ryzyka oraz granice tolerancji, opcjonalnie progi tolerancji i progi apetytu na ryzyko.

2. Metodyka przeprowadzonych badań

Badania, mające charakter badań eksploracyjnych, zostały przeprowadzone w dwóch okresach: od września do listopada 2012 roku⁷ oraz od września do grudnia 2016 roku. Do zidentyfikowania korzyści organizacji wynikających z wdrożenia i przestrzegania przez nie apetytu na ryzyko wykorzystano kwestionariusz ankiety. Przyjęto, że populację stanowią prywatne małe i średnie przedsiębiorstwa reprezentujące różne branże, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski południowej. Wskazując populację badaną dodatkowo uwzględniono następujące warunki: 1. podmioty wchodzące w skład badanej populacji musiały prowadzić działalność gospodarczą od minimum 1 roku; podmioty te nie mogły posiadać udziału kapitału zagranicznego; w przedsiębiorstwach, które zarządzały ryzykiem i apetytem na ryzyko proces ten musiał trwać minimum 1 rok. W Polsce nie pozyskuje się i nie gromadzi informacji w celach statystycznych związanych z zarządzaniem ryzykiem w organizacjach. W przeprowadzanych badaniach dokonano warstwowego doboru

⁵ A. Korombel, Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 172.

⁶ A. Korombel, Apetyt na ryzyko – próba uporządkowania terminologii, Przegląd organizacji, nr 4 2017, s. 51 (47-53).

⁷ Wyniki badania przeprowadzonego w 2012 roku stanowią część badań przeprowadzonych przez autorkę zaprezentowanych w monografii A. Korombel, Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013. W niniejszym opracowaniu zostały przywołane w celu porównania ich z wynikami badania przeprowadzonego przez autorkę w 2016 roku.

próby. Ankiety w pierwszym badaniu zostały rozesłane do 1500 przedsiębiorstw z terenu Polski południowej za pośrednictwem Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Częstochowie. Pierwsze badanie objęło 100 kwestionariuszy wypełnionych przez przedsiębiorstwa małe (50%) i średnie (50%). Tylko 4 małe przedsiębiorstwa i 10 przedsiębiorstw średnich zadeklarowało, że zarządza ryzykiem i apetytem na ryzyko i to wyłącznie w wybranych obszarach swojej działalności. Pozostałe przedsiębiorstwa – 46 małych i 40 średnich wskazało, że apetytem na ryzyko nie zarządza. Podczas drugiego badania w 2016 roku kwestionariusze ankiety zostały skierowane wyłącznie do przedsiębiorstw biorących udział w badaniu w 2012 roku. Ankiety zostały wypełnione w 10 średnich przedsiębiorstwach oraz w 4 przedsiębiorstwach małych. Celem badania była identyfikacja i porównanie istotności korzyści powstałych w skutek zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko w badanych podmiotach w 2012 oraz w 2016 roku. Respondenci w obu badaniach oceniali siłę wystąpienia poszczególnych korzyści

Mając do dyspozycji skalę od 0 do 3, gdzie 0 oznaczało, że dana korzyść nie wystąpiła, 1 punkt – wystąpiła z małą siłą, 2 punkty – wystąpiła ze średnią siłą oraz 3 punkty – wystąpiła z dużą siłą. Jednej korzyści mogła zostać przypisana – w przypadku małych przedsiębiorstw – maksymalna liczba punktów wynosząca 12 (4 przedsiębiorstwa x 3 punkty). W przypadku średnich przedsiębiorstw maksymalna liczba punktów wynosiła 30 (10 przedsiębiorstw x 3 punkty). Zsumowane punkty przyznane poszczególnym korzyściom przez badanych respondentów zostały odniesione do maksymalnych ich ilości w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. Na tej podstawie obliczono siły ich wystąpienia. W kwestionariuszu ankietowym badanym respondentom ryzyko zostało przedstawione w podziale na następujące kategorie: ryzyko finansowe, ryzyko operacyjne, ryzyko strategiczne oraz ryzyko zewnętrzne.

3. Charakterystyka respondentów

W badaniach przeprowadzonych w 2012 oraz 2016 roku w grupie 4 małych przedsiębiorstw zarządzających apetytem na ryzyko, 2 z nich funkcjonowały w formie spółki z o.o., a dwa prowadziły działalność gospodarczą na podstawie wpisu do ewidencji. Świadczeniem usług zajmowały się 3 badane przedsiębiorstwa, natomiast 1 prowadziło działalność produkcyjno – handlową. Obrót roczny 3 przedsiębiorstw był niższy niż 2 mln EURO, a tylko 1 przedsiębiorstwa obrót uplasował się w przedziale od 2 do 10 mln EURO. W 2012 oraz w 2016 roku badaniem objęto 10 średnich przedsiębiorstw zarządzających apetytem na ryzyko, z których 2 funkcjonowały w formie spółki akcyjnej, a 8 w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Usługi świadczyło 6 przedsiębiorstw, 2 prowadziły działalność produkcyjną, 1 działalność produkcyjno – handlową, a 1 przedsiębiorstwo zajmowało się handlem hurtowo-detalicznym. Obrót roczny 4 przedsiębiorstw był niższy niż

2 mln EURO, 2 przedsiębiorstw obrót uplasował się w przedziale od 2 do 10 mln EURO, 3 przedsiębiorstw w przedziale od 10 do 50 mln EURO i 1 przedsiębiorstwa powyżej 50 mln EURO.

4. Wyniki przeprowadzonych badań

Żaden z podmiotów biorących udział w badaniu przeprowadzonym w 2012 roku i w 2016 roku, zarówno w grupie małych, jak i średnich przedsiębiorstw, nie wyznaczał i nie zarządzał apetytem na ryzyko wszystkich kategorii ryzyka tj. ryzyka finansowego, ryzyka operacyjnego, ryzyka strategicznego oraz ryzyka zewnętrznego. Respondenci reprezentujący grupę małych przedsiębiorstw, w obu badaniach wykazali, że apetyt na ryzyko wyznaczają głównie dla wybranych ryzyk finansowych oraz dla wybranych ryzyk operacyjnych. W grupie średnich przedsiębiorstw badani respondenci wykazali, że apetyt na ryzyko określają dla wybranych ryzyk finansowych, ryzyk operacyjnych oraz ryzyk zewnętrznych.

Badaniu poddano 15 korzyści, które mogą wystąpić w przedsiębiorstwie wyznaczającym apetyt na ryzyko. Respondenci zostali poproszeni o ocenę ich istotności oraz o wskazanie tych korzyści, które wystąpiły, a nie zostały ujęte w kwestionariuszu ankiety (K16). Korzyści poddane badaniom zostały wyłonione na podstawie analizy literatury przedmiotu i przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1

Potencjalne korzyści wynikające z wyznaczania apetytu na ryzyko przez przedsiębiorstwo

Lp.	Korzyść	Symbol korzyści (K)
1.	Usprawnienie procesu ustalania strategii firmy	(K1)
2.	Zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych	(K2)
3.	Usprawnienie procesu podejmowania decyzji	(K3)
4.	Ustalanie limitów dla ryzyk	(K4)
5.	Osiągnięcie większego porozumienia w sprawie ryzyka wśród kadry zarządzającej	(K5)
6.	Poprawa komunikowania menedżerom oczekiwań wobec podejmowanego ryzyka	(K6)
7.	Usprawnienie nadzorowania ryzyka przez zarząd i zarządzania ryzykiem	(K7)
8.	Efektywniejsza alokacja zasobów	(K8)
9.	Poprawa procesu raportowania	(K9)
10.	Poprawa wizerunku wśród interesariuszy	(K10)
11.	Maksymalizacja wartości interesariuszy	(K11)
12.	Zwiększenie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo (np. zwiększone zyski, sprzedaż, kontrola kosztów)	(K12)
13.	Wzmocnienie ładu korporacyjnego	(K13)
14.	Wzrost świadomości ryzyka	(K14)
15.	Wzrost kultury ryzyka	(K15)
16.	Inne – jakie?	(K16)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Research into the Definition and Application of the concept of risk appetite*, AIRMIC, Marsh, Nottingham University Business School, 2009, s. 7; *Understanding and articulating risk appetite*, KPMG 2008, s. 10, *Using risk appetite to drive value. Risk consulting*, KPMG 2011, s. 6.

Badani respondenci, w celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, zostali poproszeni o ocenę siły z jaką wystąpiły korzyści w ich przedsiębiorstwach w wyniku zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko. Żaden z badanych respondentów, zarówno w badaniu przeprowadzonym w roku 2012 jak i 2016, nie wskazał innej, niż wymienione w pytaniu korzyści udzielając odpowiedzi na pytanie nr 16 *Inna – jaka?* Ocenione korzyści małych i średnich przedsiębiorstw w 2012 roku przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Siła wystąpienia korzyści w małych i średnich polskich przedsiębiorstwach w wyniku zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko – wyniki badania przeprowadzonego w 2012 roku

Lp.	KORZYŚCI	Siła wystąpienia wg wskazań w %	
		małe przeds.	średnie przeds.
1.	Usprawnienie procesu ustalania strategii firmy	50,0	63,3
2.	Zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych	75,0	83,3
3.	Usprawnienie procesu podejmowania decyzji	58,3	86,7
4.	Ustalanie limitów dla ryzyk	50,0	60,0
5.	Osiągnięcie większego porozumienia w sprawie ryzyka wśród kadry zarządzającej	33,3	43,3
6.	Poprawa komunikowania menadżerom oczekiwań wobec podejmowanego ryzyka	25,0	40,0
7.	Usprawnienie nadzorowania ryzyka przez zarząd i zarządzania ryzykiem	25,0	36,7
8.	Efektywniejsza alokacja zasobów	16,7	66,7
9.	Poprawa procesu raportowania	25,0	26,7
10.	Poprawa wizerunku wśród interesariuszy	16,7	26,7
11.	Maksymalizacja wartości interesariuszy	41,7	53,3
12.	Zwiększenie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo (np. zwiększone zyski, sprzedaż, kontrola kosztów)	75,0	86,7
13.	Wzmocnienie ładu korporacyjnego	16,7	26,7
14.	Wzrost świadomości ryzyka	33,3	60,0
15.	Wzrost kultury ryzyka	25,0	26,7
16.	Inna – jaka?	-	-

Zródło: Wyniki badań własnych.

Na podstawie przeprowadzonych badań w 2012 roku można wskazać, że w grupie małych przedsiębiorstw, respondenci za najistotniejsze korzyści zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko uznali korzyści K2 oraz K12 – (K2) *Zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych* (75%) oraz (K12) *Zwiększenie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo (np. zwiększone zyski, sprzedaż, kontrola kosztów)* (75%). W dalszej kolejności wskazana została korzyść K3 *Usprawnienie procesu podejmowania decyzji* (58,3%) oraz korzyści K1 oraz K 4 – (K1) *Usprawnienie procesu ustalania strategii firmy* (50,0%) oraz *Ustalanie limitów dla ryzyk* (50%). Do korzyści, których znaczenie w tej grupie zostało ocenione na najniższym poziomie, należą korzyść K15 – *Wzrost kultury ryzyka* (25%), korzyść K8 – *Efektywniejsza alokacja zasobów* (16,7%), K10 – *Poprawa wizerunku wśród interesariuszy* (16,7%) oraz K13 – *Wzmocnienie ładu korporacyjnego* (16,7%). Nieco inaczej

korzyści wyznaczania apetytu na ryzyko zostały ocenione przez respondentów w grupie przedsiębiorstw średnich. Największe znaczenie przypisano korzyściom: K3 – *Usprawnienie procesu podejmowania decyzji* (86,7%) oraz korzyści K12 – *Zwiększenie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo* (86,7%). Wysoką ocenę otrzymała również korzyść K2 – *Zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych* (83,3%). Najniżej badani respondenci ocenili korzyści: K9 – *Poprawa procesu raportowania* (26,7%), korzyść K10 – *Poprawa wizerunku wśród interesariuszy* (26,7%), korzyść K13 – *Wzmocnienie ładu korporacyjnego* (26,7%) oraz korzyść K15 – *Wzrost kultury ryzyka* (26,7%).

Badanie to zostało powtórzone w tych samych podmiotach w roku 2016. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

Siła wystąpienia korzyści w małych i średnich polskich przedsiębiorstwach w wyniku zarządzania ryzykiem i apetytem na ryzyko – wyniki badania przeprowadzonego w 2016 roku

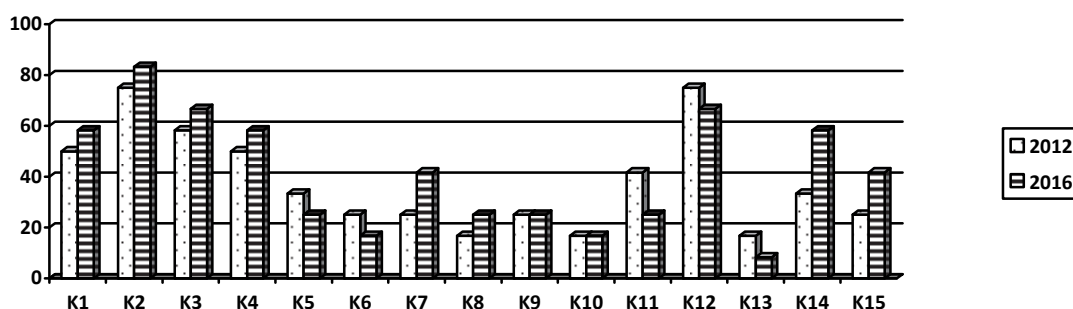
Lp.	KORZYŚCI	Siła wystąpienia wg wskazań w %	
		Małe przds.	Średnie przds.
1.	Usprawnienie procesu ustalania strategii firmy	58,3	66,7
2.	Zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych	83,3	90,0
3.	Usprawnienie procesu podejmowania decyzji	66,7	86,7
4.	Ustalanie limitów dla ryzyk	58,3	63,3
5.	Osiągnięcie większego porozumienia w sprawie ryzyka wśród kadry zarządzającej	25,0	43,3
6.	Poprawa komunikowania menadżerom oczekiwań wobec podejmowanego ryzyka	16,7	43,3
7.	Usprawnienie nadzorowania ryzyka przez zarząd i zarządzania ryzykiem	41,7	46,6
8.	Efektywniejsza alokacja zasobów	25,0	63,3
9.	Poprawa procesu raportowania	25,0	30,0
10.	Poprawa wizerunku wśród interesariuszy	16,7	26,7
11.	Maksymalizacja wartości interesariuszy	25,0	53,3
12.	Zwiększenie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo (np. zwiększone zyski, sprzedaż, kontrola kosztów)	66,7	86,7
13.	Wzmocnienie ładu korporacyjnego	8,3	23,3
14.	Wzrost świadomości ryzyka	58,3	66,7
15.	Wzrost kultury ryzyka	41,7	36,7
16.	Inna – jaka?	-	-

Źródło: Wyniki badań własnych.

Badania przeprowadzone w 2016 roku pozwoliły ustalić, że w grupie przedsiębiorstw małych, za najistotniejszą korzyść wynikającą z zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko została ponownie uznana korzyść K2 - *Zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych* (83,3%). W tej edycji badania respondenci przypisali jej większą istotność (83,3%), niż podczas badania przeprowadzonego w 2012 roku (75,0%). Za korzyści o nieco mniejszym znaczeniu badani respondenci uznali korzyść K3 - *Usprawnienie procesu podejmowania decyzji* (66,7%) oraz K12 - *Zwiększenie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo* (66,6%). Za korzyść, która wystąpiła z najmniejszą siłą uznano korzyść K13

– *Wzmocnienie ładu korporacyjnego* (8,33%). W grupie przedsiębiorstw średnich badani respondenci uznali korzyść K2 - *Zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych* (90,0%) za korzyść, która wystąpiła z największą siłą. Siła wystąpienia korzyści K3 - *Usprawnienie procesu podejmowania decyzji* (86,7%) oraz K12 - *Zwiększenie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo* (86,7%) została również oceniona na wysokim poziomie. Badani respondenci w grupie średnich przedsiębiorstw uznali korzyść K13 - *Wzmocnienie ładu korporacyjnego* (23,3%) za korzyść o najmniejszej sile wystąpienia.

Wyniki przeprowadzonych badań nie posiadają znamion reprezentatywności ze względu na małą liczbę podmiotów objętych badaniem. Z tego względu niemożliwe było zastosowanie metod statystyki matematycznej oraz wnioskowania statystycznego. Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować występowanie korzyści zarządzania ryzykiem wyznaczania apetytu na ryzyko w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach, a także wskazać siłę ich wystąpienia. Na rysunku 1 przedstawione zostały wyniki badań przeprowadzonych zarówno w 2012, jak i w 2016 roku w grupie małych przedsiębiorstw.



Rys. 1. Siła wystąpienia korzyści w małych przedsiębiorstwach w wyniku zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko

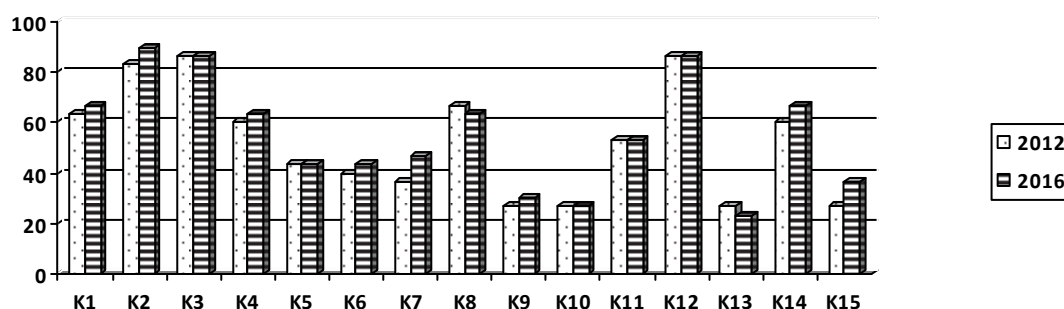
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w 2012 oraz 2016 roku.

Porównując wyniki obu przeprowadzonych badań, można zauważyć, że w grupie małych przedsiębiorstw korzyścią, która wystąpiła z największą siłą zarówno w 2012 roku oraz w 2016 roku jest korzyść K2 - *Zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych*. Ponadto zauważa się wzrost siły jej wystąpienia w drugiej edycji badania. Wystąpienie tej korzyści powiązane jest z wystąpieniem korzyści K12 - *Zwiększenie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo*, która również została wysoko oceniona przez respondentów w obu edycjach badania (należy jednak zauważyć, że siła wystąpienia korzyści K12 obniżyła się w drugiej edycji badania). Skuteczniejsze osiągnięcie celów biznesowych przekłada się bowiem na zwiększenie wyników osiąganych przez podmiot. Tak duża istotność korzyści K12 wynika również z wysoko ocenionej korzyści K3 - *Usprawnienie procesu podejmowania decyzji*, która odnotowała wzrost istotności w drugiej edycji badania. Usprawnienie procesu podejmowania decyzji przekłada się bowiem zarówno na zwiększanie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych, jak i na zwiększenie wyników

osiąganych przez dany podmiot. W obu edycjach badania korzyścią, która wystąpiła w grupie małych przedsiębiorstw, z najmniejszą istotnością była korzyść K13 - *Wzmocnienie ładu korporacyjnego*. Wynika to przede wszystkim z faktu, że zasady ładu korporacyjnego wdrażane są głównie w dużych i średnich przedsiębiorstwach.

Największy wzrost siły wystąpienia w grupie małych przedsiębiorstw (porównując wyniki obu edycji badania) odnotowała korzyść K14 - *Wzrost świadomości ryzyka*.

Wyniki przeprowadzonych badań w 2012 roku oraz w 2016 roku w grupie przedsiębiorstw średnich przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Siła wystąpienia korzyści w średnich przedsiębiorstwach w wyniku zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w 2012 oraz 2016 roku.

W grupie przedsiębiorstw średnich, podobnie jak w grupie przedsiębiorstw małych, korzyściami zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko o największej sile wystąpienia były korzyści: K2 - *Zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych*, K3 - *Usprawnienie procesu podejmowania decyzji* oraz K12 - *Zwiększenie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo*.

Istotną korzyścią, która również wystąpiła w obu grupach badanych podmiotów wskutek zarządzania przez nie ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko jest korzyść K1 - *Usprawnienie procesu ustalania strategii firmy*. Wynika to z faktu, że badane podmioty podczas wyznaczania strategii uwzględniają wiedzę o ryzykach, których powinny unikać oraz o ryzykach, które powinny przez podmiot zostać podjęte.

5. Podsumowanie

Apetyt na ryzyko stanowi fundamentalny element zarządzania ryzykiem, kształtujący efektywność tego procesu. Zainteresowanie pojęciem apetytu na ryzyko wzrosło po kryzysie finansowym w 2008 roku. Z przeprowadzonych ogólnoswiatowych badań wynika, że jedną z ważniejszych przyczyn kryzysu było zarządzanie przez przedsiębiorstwa ryzykiem bez

jednoczesnego zarządzania apetytem na ryzyko lub zarządzanie ryzykiem z jednoczesnym zarządzaniem apetytem na ryzyko w niewłaściwy sposób.

Rzadkość podejmowania problematyki związanej z apetytem na ryzyko w polskiej literaturze pozwala podkreślić nowatorski i pionierski charakter przeprowadzonych badań. Wpisują się one w istniejącą lukę w krajowej literaturze przedmiotu. Uzyskane wyniki wskazują, że bardzo mała grupa badanych polskich małych i średnich przedsiębiorstw zarządza ryzykiem i jednocześnie ustanawia apetyt na ryzyko. Podejmowanie działań związanych z apetytem na ryzyko pozwoliło badanym podmiotom osiągnąć korzyści - siła ich wystąpienia była silniejsza w grupie średnich przedsiębiorstw. Korzyściami, które wystąpiły z największą siłą w obu grupach przedsiębiorstw były: zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych, usprawnienie procesu podejmowania decyzji, oraz zwiększenie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo. Można przypuszczać, że gdyby podmioty holistycznie zarządzały ryzykiem i jednocześnie apetytem na ryzyko, zidentyfikowane korzyści ustanawiania apetytu na ryzyko mogłyby wystąpić z większym nasileniem lub/i wystąpiłyby korzyści dodatkowe.

Zidentyfikowane korzyści wynikające z ustanawiania i wdrażania apetytu na ryzyko podczas zarządzania ryzykiem mogą stanowić argument zachęcający podmioty do wdrożenia tego procesu. Mała liczebność przedsiębiorstw zarządzających apetytem na ryzyko uniemożliwiła sformułowanie wiążących dla ogółu wniosków, ale pozwoliła wyznaczyć kierunek dalszych badań.

Bibliografia

1. A set of blueprints for success, Seventh annual global EY/IIF bank risk management survey IIF, ERNST&YOUNG, 2016. https://www.iif.com/system/files/32370132_ey-a-working-set-of-blueprints-to-deliver-sustainable-returns.pdf (21.02.2018);
2. AIRMIC, ALARM, IRM, A Risk Management Standard, 2002, p. 2.
3. AIRMIC, Marsh, Nottingham University Business School, Research into the Definition and Application of the concept of risk appetite, 2009.
4. COSO, Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa, wrzesień 2004, s. 25.
5. Cremonino A., *Risk Appetite as a Core Element of ERM: Definition and Process*, Enterprise Risk Management Symposium, Society of Actuaries, Chicago 2011, s. 1-29; <http://www.soa.org/library/monographs/other-monographs/2011/november/2011-erm-toc.aspx> (21.02.2018).

6. Developing a strong risk appetite program. Challenges and solutions, KPMG INTERNATIONAL, 2013 <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/11/risk-appetite-v2.pdf> (21.02.2018).
7. Gontarek W., *Risk governance of financial institutions: The growing importance of risk appetite and culture*, Journal of Risk Management in Financial Institutions, Vol. 9,2, pp. 120-129.
8. Korombel A.: Apetyt na ryzyko – próba uporządkowania terminologii, „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2017, s. 51 (47-53).
9. Korombel A.: Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 172.
10. Lawrence M., *Risk appetite – the key to the new risk paradigm*, The Australian APEC Study Centre at RMIT, Melbourne 2011, s. 40-43
http://www.apec.org.au/docs/11_CON_GFC/HTRAB_040-043_Lawrence.pdf
(21.02.2018).
11. *Making strides in financial services risk management*, IIF, ERNST&YOUNG, 2011, s. 35
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Making_strides_in_financial_services_risk_management/\\$FILE/Making%20strides%20in%20financial%20services%20risk%20management.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Making_strides_in_financial_services_risk_management/$FILE/Making%20strides%20in%20financial%20services%20risk%20management.pdf) (21.02.2018).
12. Olson D.L., D. Wu, *Enterprise Risk Management Models*, Springer, 2010, p. 15.
13. *Research into the Definition and Application of the concept of risk appetite*, AIRMIC, Marsh, Nottingham University Business School, 2009, s. 9;
<http://www.financialmutuals.org/files/files/definition%20and%20application%20of%20the%20concept%20of%20risk%20appetite.pdf> (21.02.2018).
14. Shimpi P., *Financial Crisis: Time to Improve ERM*, “Emphasis” 2009, Vol. 1, s. 12 (10-13).
15. Yener D., *Establishing ERM Systems in Emerging Countries*, [w:] *Enterprise Risk Management. Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, pod red. Fraser J., Simkins B.J., John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey 2010, s. 523 (505-529).