

*JACEK PERA*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## NATURA I RÓŻNORODNOŚĆ RYZYKA SYSTEMOWEGO I JEGO WPŁYW NA KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW. PRÓBA OCENY

### Streszczenie

Zarządzenie ryzykiem systemowym na odpowiednim poziomie dla danego przedsiębiorstwa decyduje o jego przewadze konkurencyjnej. Należy podjąć zdecydowane działania na poziomie każdego przedsiębiorstwa zmierzające do zarządzania ryzykiem systemowym. Podjęcie takich działań wpłynie na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz przyczyni się do ograniczenia skutków jego oddziaływania. Mogą to być prace w zakresie koniunktury gospodarczej, inflacji, polityki fiskalnej i monetarnej państwa, polityki państwa dotyczące wsparcia przedsiębiorstw systemowo ważnych, polityki kursu walutowego, ryzyka płynności płatniczej, mikrokonkurencyjności, informacji, polityki wobec ryzyka procesowości.

Celem opracowania jest próba zdefiniowania głównych determinantów określających ryzyko systemowe vs. przedsiębiorstwo i ich wpływ na jego konkurencyjność.

**Słowa kluczowe:** ryzyko systemowe, konkurencyjność, przedsiębiorstwo

### Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące na danym rynku narodowym lub międzynarodowym – bez względu na wielkość czy formę organizacyjną i własnościową – podejmuje codziennie wiele decyzji, które w zasadniczy sposób rzutują na jego działalność operacyjną, rozwojową oraz konkurencyjność. Postępująca

złożoność globalizacji i liberalizacji rynków międzynarodowych czyni ten proces jeszcze bardziej skomplikowany i wielowątkowy. Szczególne wyzwania stoją przed tymi polskimi przedsiębiorstwami, które zmuszone są do ciągłej rywalizacji o nabywcę nie tylko krajowego, ale również europejskiego. Istotna jest tu pozycja konkurencyjna, która może zostać osłabiona przez ryzyko systemowe (w dalszej części opracowania wyjaśniono, na czym ono polega). Ważne jest więc właściwe i umiejętne zarządzanie ryzykiem systemowym i uwzględnianie go w kalkulacji kontraktów. Ogólnie umiejętne zarządzanie ryzykiem – w tym systemowym – powinno mieć na celu przede wszystkim minimalizację strat, które mogą wynikać z błędnie definiowanych celów przedsiębiorstwa, złych decyzji i nieracjonalnego zarządzania firmą<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest próba zdefiniowania głównych czynników określających ryzyko systemowe vs. przedsiębiorstwo i ich wpływ na jego konkurencyjność. Obecnie na rynku nie ma opracowania tego rodzaju ryzyka w przedsiębiorstwach z uwagi na jego makroekonomiczny charakter i przekonanie, że w związku z tym przedsiębiorstwo powinno takie ryzyko zaakceptować, ponieważ nic z nim nie może zrobić. Z uwagi na fakt, że większość przedsiębiorstw niejako *a priori* dokonuje takiej akceptacji – co zdaniem autora powinno być tylko w uzasadnionych przypadkach – potrzebna jest analiza problemu oraz rekomendacja określonych działań.

Jako tezę opracowania należy przyjąć, że ryzyko systemowe można zminimalizować, a na pewno ograniczyć i usystematyzować przez opracowanie i przyjęcie stosownych scenariuszy. W opracowaniu zastosowano podejście retrospektywne do zagadnienia, które wynika z dobrych praktyk rynkowych oraz doświadczeń autora w tej dziedzinie.

## 1. Przedsiębiorstwo jako podmiot życia gospodarczego

Na potrzeby artykułu istotne wydaje się zdefiniowanie istoty i zakresu działania przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego ryzyka działalności. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji, jednak, zdaniem autora, najtrafniejszą i najwłaściwszą jest ta, którą podał S. Sudoł. Według niego: „przedsiębiorstwo to

---

<sup>1</sup> M. Borowski, R. Hanisz, *Ryzyko jako nieodłączny element funkcjonowania przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 19.

jednostka gospodarcza prowadząca działalność gospodarczą, dążąca do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych, prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela lub właścicieli”<sup>2</sup>. Każde przedsiębiorstwo – z punktu widzenia między innymi ryzyka – charakteryzuje się następującymi cechami:

- jest powoływane do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób trwały,
- zaspokaja swoimi produktami potrzeby innych podmiotów,
- wymienia produkty z innymi jednostkami/podmiotami na zasadzie kupna/sprzedaży,
- ma samodzielność decyzyjną,
- posiada określone zasoby kapitałowe w postaci dóbr materialnych i środków pieniężnych,
- jest organizacją zarobkującą,
- swoje koszty pokrywa z uzyskanych przychodów,
- prowadzi działalność na swoje ryzyko<sup>3</sup>.

Wymienione determinanty działania przedsiębiorstwa implikują jego późniejsze działania w kontekście wyboru określonych strategii zabezpieczających przed ryzykiem i wpływają na jego konkurencyjność w wymiarze krajowym i międzynarodowym.

Ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej to nieodzowny element gry rynkowej. Ryzyko to muszą brać pod uwagę wszyscy jej uczestnicy: właściciele firm, przedsiębiorcy, instytucje udzielające finansowania firmie, kooperanci oraz potencjalni inwestorzy. Warunki, w jakich przychodzi przedsiębiorcom prowadzić działalność, determinowane są przez wiele czynników, trudnych do przewidzenia i precyzyjnego określenia, a tam, gdzie pojawia się niewiadoma, pojawia się również ryzyko. Wiadomo więc tyle, że pojawi się ono zawsze.

Ryzyko w rozumieniu działalności każdego przedsiębiorstwa oznacza, że faktyczne korzyści finansowe z danego przedsięwzięcia mogą okazać się mniejsze, niż przewidywano przy jego podejmowaniu, lub mogą nawet przerodzić się w straty. Im większa oczekiwana skala zysków w stosunku do zaangażowanego kapitału, tym większe ryzyko, i na odwrót. Ważne jest zatem określenie granic

---

<sup>2</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 36–37.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

rozsądnego ryzyka. W zależności od jego stopnia, jakie przedsiębiorstwo zdolne jest ponieść, można oczekiwać większych lub mniejszych zysków kosztem większej lub mniejszej pewności osiągnięcia zamierzonych korzyści.

## 2. Istota i natura ryzyka systemowego

W literaturze przedmiotu ryzyko systemowe rozpatrywane jest w ujęciu makro- i mikroekonomicznym. „Zgodnie z koncepcją makro ryzyko systemowe definiowane jest jako nagłe, nieprzewidziane zdarzenie, które może załamać system finansowy w takim stopniu, że aktywność gospodarcza na szeroką skalę zostanie zagrożona”<sup>4</sup>. W ujęciu mikro „ryzyko systemowe to niebezpieczeństwo, iż niezdolność jednego z uczestników rynku (biorącego udział w systemie płatności) do wywiązania się ze zobowiązań spowoduje niezdolność do wywiązania się ze zobowiązań przez innych uczestników rynku (i systemu płatności). W wyniku reakcji łańcuchowej (*chain reaction*) może to prowadzić do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu systemu finansowego danego kraju. W rezultacie problemy w systemie płatności mogą spowodować znaczne problemy z płynnością i zagrożić stabilności rynków finansowych oraz zaufaniu do nich. W tym rozumieniu ryzyko systemowe należy traktować jako typowe i istotne jedynie dla banków, w mniejszym zaś stopniu dla firm inwestycyjnych, a w najmniejszym dla zakładów ubezpieczeń”<sup>5</sup>.

Ryzyko systemowe odnosi się do czynników, które wywierają wpływ na osoby lub przedsiębiorstwa, ale są od nich niezależne, czyli nie mogą być kontrolowane (nawet częściowo) przez żaden pojedynczy podmiot. Oznacza to, że nie podlega ono kontroli przez dane przedsiębiorstwo. Ryzyko to związane jest z siłami przyrody oraz wynika z warunków ekonomicznych danego rynku i rynku globalnego. Źródłami ryzyka systematycznego mogą być na przykład zmiany stopy procentowej, inflacji, prawa podatkowego czy sytuacji polityczno-ekonomicznej.

Ryzyko systemowe jest związane z oddziaływaniem rynku na ceny instrumentów finansowych oraz pośrednio na przedsiębiorstwa, generuje zmianę wartości aktywów i wyceny portfeli inwestycyjnych. Jego źródło leży u podstaw każdej

---

<sup>4</sup> A. Jurkowska-Zeidler, *Bezpieczeństwo rynku finansowego w świetle prawa Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 179–180.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

gospodarki. Jest determinowane przez trendy rynkowe, dlatego można je nazwać ryzykiem rynkowym, którego cechą jest odchylenie cen aktywów od wartości oczekiwanej, bez opisu skutków dla podmiotów ryzykownych. Jako źródła ryzyka rynkowego (niedywersyfikowalnego) podaje się czynniki ogólnogospodarcze<sup>6</sup>.

Potencjał ryzyka systemowego powoduje, że nawet lekkie wstrząsy mogą uruchomić reakcję łańcuchową w postaci utraty płynności przez przedsiębiorstwo, odchyłeń wyceny instrumentów finansowych, niesprawności wiodących do bankructwa niejedną instytucję finansową, ale też uczestników realnej sfery gospodarki. Ryzyko systemowe polega na utracie zaufania uczestników systemu finansowego do możliwości wzajemnego pokrywania zobowiązań i realizowania płatności. Najbardziej niebezpieczną konsekwencją ryzyka systemowego jest kryzys zaufania, jaki może dotknąć podmioty systemowo ważne. Wówczas zagrożony jest system gospodarczy i realna sfera gospodarki.

Analiza ryzyka systemowego ma charakter wielowymiarowy, często brane są pod uwagę elementy natury obiektywnej i subiektywnej, ekonomicznej i pozaekonomicznej, egzogenicznej i endogenicznej<sup>7</sup>.

### **3. Determinanty działania przedsiębiorstwa w świetle ryzyka systemowego. Możliwe scenariusze i działania ograniczenia oraz eliminacji ryzyka**

Każde przedsiębiorstwo prowadzi działalność w zmieniającym się otoczeniu. Niezwykle istotna jest więc – zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji strategicznych – znajomość uwarunkowań zewnętrznych, jakie będą towarzyszyły jego działalności w przyszłości. Jest to ryzyko konkurencji, ekonomiczne, środowiskowe, finansowe, informacyjne, oszustwa, prawne, rynkowe, operacyjne, polityczne, produktu lub gałęzi przemysłu, utraty wizerunku, zasobów, technologiczne oraz wojny i terroryzmu<sup>8</sup>.

Analizując główne aspekty działania ryzyka systemowego i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i konkurencyjność, w szczególności należy

---

<sup>6</sup> R. Karkowska, *Koszty ekonomiczne ryzyka systemowego na rynku finansowym*, Problemy Zarządzania, vol. 10, nr 4 (39), t. 1, s. 33–53, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 37.

<sup>8</sup> J. Holliwel, *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 5–23.

wziąć pod uwagę następujące determinanty, a następnie na ich podstawie przygotować odpowiednie scenariusze:

- koniunkturę gospodarczą,
- inflację,
- politykę fiskalną i monetarną państwa,
- politykę państwa w zakresie wsparcia przedsiębiorstw systemowo ważnych,
- politykę kursu walutowego,
- ryzyko płynności płatniczej,
- mikrokonkurencyjność,
- informację,
- politykę wobec ryzyka
- procesowość ryzyka.

**Koniunktura gospodarcza** – w okresie ożywienia i rozkwitu koniunktury większość przedsiębiorstw może liczyć na znaczny wzrost przychodów ze sprzedaży i zysków. Usprawiedliwia to, a nawet wymaga bardziej ekspansywnej polityki finansowej firmy, polegającej między innymi na śmielszym wykorzystywaniu kredytów na cele obrotowe oraz inwestycyjne. Jednak z chwilą pojawienia się oznak szczytowego wzrostu gospodarczego, jeśli spodziewane są lub zaczynają występować oznaki spadku popytu, polityka finansowa powinna być ostrożniejsza, uwzględniająca możliwość zmniejszenia przychodów i zysków. Rysuje się wówczas konieczność odłożenia na korzystniejszy okres nowych inwestycji rozwojowych oraz podejmowania działań zapobiegających zamrożeniu środków pieniężnych w nadmiernych zapasach wyrobów i towarów.

Trzeba także bardziej wnikliwie badać zdolność płatniczą odbiorców dokonujących zakupów z odroczonym terminem płatności. Niezbędne jest również ostrożniejsze zaciąganie krótkoterminowych kredytów, jeżeli nie ma dostatecznej pewności ich refinansowania.

Wahania koniunkturalne wywierają niejednakowy wpływ na różne branże gospodarki. Są one mniej odczuwane w przedsiębiorstwach trudniących się sprzedażą produktów i towarów codziennego użytku, a bardziej w firmach specjalizujących się w produkcji i sprzedaży dóbr trwałego użytku oraz inwestycyjnych. W celu ograniczenia ryzyka, jakie może spowodować kolejne załamanie cyklu koniunkturalnego, długookresowa strategia finansowa przedsiębiorstwa powinna uwzględniać możliwość utrzymywania płynności finansowej.

**Inflacja** powoduje erozję siły nabywczej pieniądza, znajdującą odbicie we wzroście ogólnego poziomu cen. Wysoki poziom inflacji rodzi wiele istotnych problemów, a zwłaszcza wpływa na znaczny wzrost nominalnych odsetek od pożyczek i kredytów, zagraża deprecjacji realnej wartości kapitałów własnych przedsiębiorstwa, jego należności i zasobów pieniężnych. Warunkiem podejmowania prawidłowych decyzji finansowych zwłaszcza w przypadku wysokiej inflacji jest dysponowanie dostatecznie wiarygodną prognozą przyszłych zmian ogólnego poziomu cen, przynajmniej w perspektywie kilkunastu najbliższych miesięcy.

**Polityka fiskalna** wywiera decydujący wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa, przede wszystkim za pośrednictwem systemu podatkowego, który przejmuje z reguły znaczną część przychodów osiągniętych przez przedsiębiorstwo. Przy podejmowaniu decyzji finansowych ważna jest zatem znajomość systemu podatkowego, a także tendencji zmian w tej dziedzinie.

**Polityka monetarna**, której głównym celem jest regulowanie podaży pieniądza w sposób umożliwiający stabilizację jego siły nabywczej, ale pozwalający jednocześnie na wspieranie rozwoju kraju, a przynajmniej niepowodujący zahamowania koniunktury gospodarczej. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa najistotniejsze znaczenie mają decyzje banku centralnego, które są podstawą kreowania stopy procentowej od kredytów.

**Polityka państwa w zakresie wsparcia przedsiębiorstw systemowo ważnych** ma na celu pomoc finansową wszystkim przedsiębiorstwom/instytucjom istotnym z punktu widzenia funkcjonowania systemu gospodarczego. Polityka ta jest oparta na dwóch zasadach:

- a) *too big to fail* (TBTF) – „zbyt duży, aby upaść”; według niej istnieją podmioty, których bankructwo może powodować zbyt duże problemy w całej gospodarce, dlatego podlegają one dofinansowaniu;
- b) *important to fail* (TITF) – „zbyt ważny, aby upaść”; według niej istnieją podmioty, które tworzą taką sieć powiązań w systemie finansowym, że upadek jednej może spowodować zbyt duże problemy w całej gospodarce.

Państwo, zapewniając gwarancje finansowe z tytułu ryzyka zagrożonych przedsiębiorstw – głównie instytucji sektora finansowego, wpompowuje w sektor finansowy zastrzyki kapitałowe. W konsekwencji oznacza to udziały właścicielskie Skarbu Państwa, ale również może rodzić problemy z płynnością Skarbu Państwa. Z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa takie działanie ostatecznie

wpływa na jego niekorzyść, czyniąc je mało konkurencyjne i zależne od państwa. Minimalizacja wpływu ryzyka systemowego odbywa się tu z pozycji państwa.

Właściwym rozwiązaniem, które będzie przeciwdziałać i jednocześnie ograniczać ryzyko systemowe, jest stworzenie, a następnie zastosowanie regulacji do charakteru tego typu przedsiębiorstw/instytucji:

- a) instytucje/przedsiębiorstwa z natury systemowe (największe instytucje bankowe) powinny podlegać zarówno makro-, jak i mikroregulacjom;
- b) instytucje/przedsiębiorstwa „systemowe w zbiorowości” (fundusze inwestycyjne i hedgingowe) wymagają również makroregulacji, jednak na poziomie mikro powinny być nadzorowane przez prime-brokerów;
- c) duże „niesystemowe instytucje”/przedsiębiorstwa (firmy ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne) wymagają głównie regulacji na poziomie mikro;
- d) instytucje/przedsiębiorstwa bardzo małe wymagają bardzo ograniczonego zakresu regulacji<sup>9</sup>.

W raporcie Międzynarodowego Funduszu Walutowego z 2009 roku nakazano wdrożenie następujących regulacji w celu ograniczenia ryzyka systemowego:

1. Przywrócenie dyscypliny rynkowej przez zaostrzenie wymogów stawianych instytucjom finansowym w zakresie wielkości bazy kapitałowej i jakości kapitału, co powinno wpłynąć na zmniejszenie prawdopodobieństwa ich niewypłacalności i ograniczenie korzystania przez nie z funduszy pomocowych (*bailout*).

2. Eliminację zagrożeń, jakie instytucje ważne systemowo stwarzają w sferze fiskalnej, przez wprowadzenie dodatkowych wymogów kapitałowych lub płynnościowych (co może skłonić niektóre podmioty do redukcji ich „wagi systemowej” przez procesy dekonsolidacyjne lub uproszczenie podejmowanych operacji) i opracowanie specjalnych procedur likwidacyjnych (*resolution*) adresowanych do tych instytucji (w ten sposób prawdopodobieństwo poniesienia konsekwencji zbyt ryzykownych decyzji jest bardziej realne).

3. Zastosowanie podejścia makro do tworzenia reguł ostrożnościowych dzięki ustaleniu długoterminowych celów spójnych dla polityki monetarnej, fiskalnej i ostrożnościowej. Wyrazem takiego podejścia mogłoby być na przykład ograniczanie procykliczności dzięki przypisaniu wyższych klas ryzyka do gwałtownie rosnących w pewnych okresach typów aktywów lub uzależnieniu

---

<sup>9</sup> M. Borowski, R. Hanisz, *op.cit.*, s. 32.



wynagrodzenia menedżerów od wypracowanych przez nich długoterminowych zysków.

4. Integracja nadzoru nad transgranicznymi instytucjami finansowymi o złożonych strukturach na poziomie globalnym. Integracja taka miałaby polegać na wymianie informacji między nadzorcami z poszczególnych krajów oraz opracowaniu przez nich procedur postępowania, które znalazłyby zastosowanie w przypadku upadłości wspomnianych instytucji (w raporcie zaakcentowano kwestię podziału odpowiedzialności za finansowe konsekwencje upadłości między poszczególne kraje)<sup>10</sup>.

**Polityka kursu walutowego** – kurs walutowy stanowi cenę określonej waluty wyrażoną w cenie innej waluty i oznacza stosunek wymienny między nimi. Jest zatem jednym z zasadniczych parametrów decyzyjnych w przedsiębiorstwie przy zawieraniu przez nie transakcji w dziedzinie handlu zagranicznego czy dokonywaniu operacji finansowych wyrażanych w różnych walutach. Wysokość kursu walutowego oraz jego wahania wywierają wpływ na opłacalność eksportu, importu oraz na poziom cen na rynku wewnętrznym.

W miarę zwiększania udziału zobowiązań w kapitałach przedsiębiorstwa rośnie ryzyko związane z płynnością płatniczą. Zwiększa się niebezpieczeństwo jej utraty na przykład w przypadku:

- a) konieczności opłacania odsetek w wysokości wynikającej z zawartych porozumień lub z ceny pieniądza na rynku kapitałowym nawet wtedy, gdy następuje znaczne zmniejszenie zysków, albo pojawiają się okresowo straty wskutek recesji gospodarczej lub innych niepowodzeń;
- b) trudności z uzyskaniem nowych pożyczek i kredytów w miejsce tych, których termin spłaty mija, co może prowadzić do załamania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa; należy również dodać, że w miarę wzrostu zadłużenia firmy kredytodawcy z reguły ostrożniej podejmują decyzje dotyczące udzielania nowych kredytów, skracają terminy ich spłacania oraz wymuszają zwiększone odsetki ze względu na większe ryzyko.

Punktem wyjścia kalkulacji optymalnej struktury całości kapitałów przedsiębiorstwa powinno być wyznaczenie górnych granic ryzyka finansowego, jakie może ponosić przedsiębiorstwo. Granice te można określić za pomocą wskaźników płynności finansowej oraz stopy zadłużenia.

---

<sup>10</sup> *Navigating the Financial Challenges Ahead. Global Financial Stability Report*, International Monetary Fund, October 2009.

Wskaźnik płynności finansowej obrazuje relacje między wielkością majątku obrotowego oraz stanu krótkoterminowych zobowiązań, której utrzymanie powinno umożliwiać zachowywanie zdolności do terminowego regulowania tych zobowiązań.

Wskaźnik stopy zadłużenia ilustruje relacje między łączną kwotą kapitałów własnych oraz ogólną wartością majątku, której przestrzeganie pozwala zachować dostateczną elastyczność finansową, czyli uniknąć nadmiernego uzależnienia się od kredytodawców. Jednocześnie trzeba przestrzegać zasady, że wielkość kapitałów stałych powinna zapewniać co najmniej pełne finansowanie majątku trwałego.

**Mikrokonkurencyjność** jako atrybut pojedynczych przedsiębiorstw jest rozpatrywana jako zdolność przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb konsumentów w sposób efektywniejszy niż inne podobne podmioty działające na rynku. W tym rozumieniu jest ona zatem ściśle powiązana z zagadnieniem efektywnej alokacji zasobów, zarządzaniem kosztami i kreowaniem jakości dla klientów. J. Bossak i W. Bieńkowski podkreślają, że wymiarem konkurencyjności podmiotów gospodarczych jest tworzenie wartości dodanej, będącej relacją poniesionych nakładów w stosunku do osiągniętych wyników<sup>11</sup>. Kluczową kwestią jest jednak nie tylko zapewnianie optymalnego poziomu wartości dodanej dla konsumentów, ale również dla inwestorów, niezależnie od formy prawnej danej firmy. Konkurencyjność w tym wymiarze obejmuje działania zarówno na rynku towarów i usług finalnych, jak i na rynku czynników produkcji. Jak dowodzą J. Bossak i W. Bieńkowski, konkurencyjność w wymiarze mikro oznacza umiejętność efektywnego zarządzania i podejmowania decyzji strategicznych, które w wymiarze marketingowym pozwalają przedsiębiorstwu zwiększać swoje udziały w rynku przez zwiększenie atrakcyjności handlowej, a w wymiarze inwestycyjnym przekładają się na optymalizowanie poziomu rentowności i akumulacji przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. W długim okresie czynniki te pozwalają na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność w takim samym stopniu dotyczy małych przedsiębiorstw, działających na relatywnie małych rynkach, jak i wielkich, międzynarodowych korporacji.

---

<sup>11</sup> J.W. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 19.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

**Informacja.** Podstawowym czynnikiem ograniczania i eliminacji ryzyka jest pozyskiwanie informacji. Dobra, skuteczna, odpowiednio zdiagnozowana i zweryfikowana informacja oraz przekazanie jej osobom decyzyjnym w przedsiębiorstwie prowadzą do podejmowania trafnych decyzji przez menedżerów, a tym samym do ograniczania wpływu ryzyka systemowego na dane przedsiębiorstwo. Trzeba jednak pamiętać, że procesowi temu towarzyszy zjawisko asymetrii, co przejawia się w posiadaniu większego zakresu wiedzy i informacji między jednym a drugim podmiotem. Osoby decyzyjne muszą zatem wziąć pod uwagę problemy wynikające z formułowania prawidłowych wniosków. Asymetria informacji stwarza bowiem problem niespójności bodźców, ponieważ jedna ze stron, która uczestniczy w procesie podejmowania decyzji, może podejmować działania sprzeczne z interesem drugiej strony<sup>13</sup>.

**Polityka wobec ryzyka.** Jednym z głównych celów strategicznych, jaki stawiają sobie obecnie funkcjonujące przedsiębiorstwa, jest prowadzenie polityki wobec ryzyka systemowego na odpowiednim poziomie. Oczywiście, prowadzenie takiej polityki wiąże się z ponoszeniem kosztów, które wynikają z badania rynku, kontroli funkcjonalnej procesów biznesowych oraz kontroli formalno-prawnej. Niezależnie od kosztów ponoszonych na ten cel, polityka taka jest bardzo ważna z punktu widzenia pozycjonowania przedsiębiorstwa w stosunku do ryzyka systemowego<sup>14</sup>.

**Procesowość ryzyka** wynika bezpośrednio z procesowego podejścia do zarządzania w przedsiębiorstwach. W ten sposób określono swoją strategię wobec ryzyka, a jednocześnie określa pozycję konkurencyjną i efektywność. Efektywne zarządzanie ryzykiem systemowym oznacza, że jest ono rozumiane i postrzegane przez pryzmat procesu, a nie przedsięwzięcia jednorazowe. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo może przyjąć następujące strategie:

- ponoszenie ryzyka – przyjęcie ryzyka na siebie,
- własne pokrycie ryzyka – tworzenie rezerw z własnego kapitału,
- dywersyfikacja oraz rozproszenie ryzyka – przeniesienie ryzyka na różne produkty, branże, rynki, klientów,
- kompensacja ryzyka – przeprowadzenie transakcji równoległych,
- przeniesienie ryzyka na inny podmiot,
- unikanie ryzyka – zaniechanie działania<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> M. Borowski, R. Hanisz, *op.cit.*, s. 33.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 34.

W procesowym ujęciu zarządzania ryzykiem systemowym niezbędne jest też uwzględnienie poszczególnych składników przedsiębiorstwa, a mianowicie zarządzanie liniami biznesowymi, zarządzanie portfelem, transfer ryzyka, analiza ryzyka, zasoby technologiczne i zasoby danych, komunikacja z interesariuszami podmiotu, koordynacja działań osób odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie za biznes i procesy biznesowe z osobami odpowiedzialnymi za ryzyko.

Przedsiębiorstwo, chcąc efektywnie zarządzać ryzykiem systemowym, powinno stosować metody adekwatne do swoich możliwości, zarówno z punktu widzenia kosztowego, jak i możliwości ich implementacji oraz przyszłego ich rozwoju. Ważne jest też określenie i wyznaczenie przez przedsiębiorstwo granic rozsądnego ryzyka. W zależności od stopnia ryzyka, jakie przedsiębiorstwo zdolne jest ponieść, może oczekiwać większych lub mniejszych zysków kosztem większej lub mniejszej pewności realizacji zamierzonych korzyści.

Podstawowymi metodami oraz narzędziami są tu analiza sytuacji i prognozowanie oraz zbieranie informacji i dokonywanie ocen. Narzędziami pierwszej metody są analiza portfela i potencjału oraz system wskaźników, a drugiej metody – planowanie elastyczne oraz programowanie stochastyczne<sup>16</sup>. Efektywne zarządzanie ryzykiem systemowym na poziomie przedsiębiorstwa powinno zatem stawiać sobie za cel:

- zapewnienie bezpieczeństwa i stabilizacji finansowej przedsiębiorstwa,
- ochronę aktywów, zdolności operacyjnej oraz reputacji przedsiębiorstwa przed zagrożeniami mającymi potencjał jego zniszczenia lub załamania,
- podniesienie kultury organizacyjnej, sprawności i świadomości menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa,
- zwiększenie zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania większego ryzyka w sposób kontrolowany, a więc podniesienie jego konkurencyjności.

## Podsumowanie

Wbrew powszechnie panującym opiniom, że ryzyko systemowe jest niezależne od przedsiębiorstwa i nic z nim nie można zrobić (poza jego akceptacją), zdaniem autora, należy podjąć zdecydowane działania zmierzające do zarządze-

---

<sup>16</sup> T.T. Kaczmarek, J. Królak-Warwińska, *Handel międzynarodowy. Zarządzanie ryzykiem. Rozliczenia finansowe*, Warszawa 2008, s. 71.

nia tym ryzykiem na poziomie każdego przedsiębiorstwa. Podjęcie takich działań niewątpliwie wpłynie na pozycję konkurencyjną danego przedsiębiorstwa oraz ograniczy skutki jego oddziaływania, co w praktyce oznacza redukcję kosztów.

Z rozważań wynika, że zarządzanie ryzykiem systemowym na odpowiednim i akceptowanym przez przedsiębiorstwo poziomie powinno polegać na podjęciu działań i procedur dotyczących koniunktury gospodarczej, inflacji, polityki fiskalnej i monetarnej państwa, polityki państwa wsparcia przedsiębiorstw systemowo ważnych, polityki kursu walutowego, ryzyka płynności płatniczej, mikrokonkurencyjności, informacji, polityki wobec ryzyka procesowego.

Ryzyko systemowe można zminimalizować i usystematyzować przez opracowanie i przyjęcie stosownych scenariuszy mitygujących. Zarządzenie nim na poziomie odpowiednim dla danego przedsiębiorstwa w praktyce oznacza szybkość i trafność podejmowania decyzji, analizowanie zachowań klientów, a także budowę docelowego portfela produktowego, co w dużej mierze decyduje o przewadze konkurencyjnej podmiotów.

## Literatura

- Borowski M., Hanisz R., *Ryzyko jako nieodłączny element funkcjonowania przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.
- Bossak J.W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
- Holliwel J., *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001.
- Jurkowska-Zeidler A., *Bezpieczeństwo rynku finansowego w świetle prawa Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Kaczmarek T.T., Królak-Warwińska J., *Handel międzynarodowy. Zarządzanie ryzykiem. Rozliczenia finansowe*, Warszawa 2008.
- Karkowska R., *Koszty ekonomiczne ryzyka systemowego na rynku finansowym*, Problemy Zarządzania vol. 10, nr 4 (39), t. 1, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012.
- Navigating the Financial Challenges Ahead. Global Financial Stability Report*, International Monetary Fund, October 2009.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.

**THE NATURE AND VARIETY OF SYSTEMIC RISK AND ITS IMPACT  
ON THE COMPETITIVENESS OF POLISH ENTERPRISES.  
THE ATTEMPT TO ASSESS**

**Summary**

The Risk management system at the appropriate level for a company determines its competitive advantage. Decisive action should be taken at the level of each company seeking to arrange systemic risk. To take such actions affect the competitive position of the company and will help to reduce the effects of impact. Such actions are in the works: the economy, inflation, fiscal and monetary policies the state, the state policy in the field of business support systemically important, the exchange rate policy, liquidity risk, information risk policy.

Keywords: systemic risk, competitiveness, company