KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
*...już nigdy nie będziesz sam w biznesie*

# JAK ZARZĄDZAĆ RYZYKIEM W FIRMIE



DARIUSZ SKŁODOWSKI

DORADCA PODATKOWY
PREZES ZARZĄDU



# Zarządzenie ryzykiem w firmie

Definicja zarządzania ryzykiem

to długotrwały proces, który ma na celu doprowadzenie do zmniejszenia ryzyka do akceptowalnego poziomu.

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
...już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# Źródła ryzyka w przedsiębiorstwie

Rodzaje ryzyka:

- **ryzyko stałe (niezmienne)**, które dotyczy całości systemu gospodarczego, np. inflacja lub poziom bezrobocia. Są to czynniki makroekonomiczne.
- **ryzyko niestałe** (zmienne), czyli takie, które wiąże się z samym przedsiębiorstwem, np. strajki pracowników czy brak płynności finansowej. Są to czynniki mikroekonomiczne.
- **ryzyko projektu** – zagrożenia techniczne, które mogą wystąpić podczas prowadzenia danego projektu,
- **ryzyko firmy** – wynikające z błędnych decyzji dotyczących zarządzania firmą i jej przyszłością,
- **ryzyko właścicieli** – związane z brakiem zainteresowania rozwojem firmy i brakiem wprowadzania zmian przez właścicieli. Źle przeprowadzona sukcesja

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
…już nigdy nie będziesz sam w biznesie

## Główne czynniki ryzyka

- **czynniki zewnętrzne** – to m.in. konkurencja, klienci czy dostawcy,
- **czynniki finanso**we – to m.in.  płynność finansowa przedsiębiorstwa, zatory płatnicze,
- **czynniki opera**cyjne – to specyfika danej branży i wynikające z niej zagrożenia, takie jak sezonowość, wahania cen surowców, czy zmiany technologiczne,
- **zarządzanie przedsiębiorstwem** - to jakość podejmowanych decyzji, jakość pracy wykonywanej przez pracowników i ich zaangażowanie,
- **Prawidłowość kontroli wewnętrznej** – to m.in. kontrola nad organizacją pracy, nad finansami przedsiębiorstwa,

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
…już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# Zarządzanie ryzykiem - proces czy audyt?

- **zarządzanie ryzykiem jako usługa - audyt** wykonywana okresowo, która opiera się na przeglądzie wszystkich aspektów ryzyka, a następnie wystawieniu rekomendacji. Takie rozwiązanie wydaje się pozornie tańsze dla firmy, bo eliminuje potrzebę tworzenia systemów zarządczych.
- **zarządzanie jako proces** - to rozwiązanie jest lepszym sposobem. Muszą powstać odpowiednie struktury identyfikujące i monitorujące ryzyko, a w razie potrzeby podejmujące szybkie działania naprawcze. Żeby skutecznie prowadzić proces zarządzania, niezbędny jest ciągły i systematyczny nadzór, który zapewnia profesjonalne działanie.

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
…już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie

W zakresie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie należy rozróżnić dwie koncepcje, które zakładają, że ryzyko to:

- **operacja, która się nie uda** - mówi się wtedy, kiedy jest to zagrożenie, możliwość straty lub niezrealizowanego celu - jest to koncepcja negatywna,
- **możliwość, której wynik jest nieznany** - koncepcja neutralna, gdzie ryzyko może być traktowane jako zagrożenie, ale też szansa. W tym przypadku nie znamy wyniku - może być lepszy lub gorszy od wcześniej zakładanego planu.

Nie ma możliwości na całkowitą eliminację ryzyka w przedsiębiorstwie.

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
...już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie

Project Management Institute (PMI), międzynarodowe stowarzyszenie powstałe w USA, przed kilku laty opracowało 6-etapowe zarządzanie ryzykiem w projekcie:

1. **Planowanie** – stworzenie planu badań ryzyka, które może wystąpić podczas realizacji danego projektu. Na tym etapie należy określić procedury, dokumentację oraz techniki.
2. **Określenie ryz**yka – identyfikacja samego problemu, czyli ryzyka oraz czynników, które mogą wpłynąć na jego wystąpienie.
3. **Analiza jakościowa** – proces polegający na określeniu istotności niebezpieczeństw, które mogą pojawić się w trakcie realizowania projektu.
4. **Analiza ilościowa** - szereg pomiarów, które umożliwiają estymację wystąpienia poszczególnych czynników ryzyka.
5. **Stworzenie planu zapobiegania ryzyka** – opracowanie planu, który obejmie sposoby, techniki, a także finanse przeznaczone do ograniczenia wystąpienia czynników ryzyka.
6. **Monitoring i kontrola ryzyka** – to ostatni etap zarządzania ryzykiem, polegający na wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem oraz prowadzeniu działań, które mają na celu ograniczenie możliwości jego wystąpienia.

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
…już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# Elementy procesu zarządzania ryzykiem

**Proces zarządzania ryzykiem dzieli się na cztery etapy:**

- identyfikacja ryzyka
- analiza ryzyka
- planowanie reakcji na ryzyko
- monitorowanie i kontrola ryzyka

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
...już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# Identyfikacja ryzyka

- Aby ocenić ryzyko, należy je zidentyfikować,
- Należy stworzyć listę zawierającą 20% głównych czynników mogących wpłynąć negatywnie lub pozytywnie na 80% założonych celów strategii rozwoju firmy,
- Firma musi znać specyfikę rynku, na którym działa, tło społeczne i kulturowe, indywidualny charakter swojej struktury,
- Wiedza na temat ryzyka znajduje się wewnątrz przedsiębiorstwa, jednak często pracownicy nie posiadają świadomości ich istnienia, dlatego niekiedy dobrym rozwiązaniem jest skorzystanie z pomocy doradców i ekspertów w dziedzinie zarządzania (metoda delficka).

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
…już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# Identyfikacja ryzyka - ryzyka wewnętrzne

**Strategia**
- brak szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych
- niedotrzymanie kroku zmieniającej się technologii
- niewłaściwy dobór partnera

**Organizacja**
- zła komunikacja pomiędzy jednostkami operacyjnymi
- sprzeniewierzenia
- pogwałcenie wytycznych i procedur wewnętrznych

**Pracownicy**
- choroby zawodowe
- strajki pracownicze
- brak kompetencji
- utrata pracowników

**Procesy i Aktywa**
- wadliwa jakość produktów i zanieczyszczenia/skażenia
- wypadki w trakcie transportu
- pożar /awarie

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
...już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# Identyfikacja ryzyka - ryzyka zewnętrzne

**Ekonomia**
- fluktuacja cen surowców
- zmiany oprocentowania
- wahania kursów walut
- wzrost inflacji
- wzrost składek ubezpieczeniowych

**Polityka**
- zmiany w regulacjach
- bariery wejścia
- embarga handlowe
- bariery wejścia
- embarga handlowe

**Rynek**
- presja klientów na obniżenie ceny - konsolidacja klientów
- nie dotrzymanie warunków kontraktu przez kluczowych dostawców
- brak pracowników na rynku
- utrata własności intelektualnej
- wzrost konkurencji

**Natura**
- powódź
- huraganowy wiatr

**Społeczne**
- przestępstwa
- wzrost świadomości odszkodowawczej
- demonstracje

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
...już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# Planowanie reakcji na ryzyko

Planowanie reakcji na ryzyko to etap analityczny, którego celem jest znalezienie równowagi pomiędzy kosztami redukcji ryzyka a jego skutkami.

Rozróżnia się cztery podstawowe strategie reakcji na ryzyko:

- **Unikanie** – modyfikowanie planu przedsięwzięcia w taki sposób, by wyeliminować konkretne ryzyko bądź starać się uchronić projekt przed skutkami zagrożenia
- **Przeniesienie** – strategia reakcji nie eliminuje ryzyka, gdyż jej celem jest przeniesienie odpowiedzialności na inny podmiot (np. na firmy ubezpieczeniowe)
- **Łagodzenie –** działania polegające na zminimalizowanie do akceptowalnego poziomu prawdopodobieństwa i konsekwencji wystąpienia ryzyka. Ważne jest wcześniejsze podjęcie działań, by nie naprawiać szkód po stracie.
- **Akceptacja** – metodę tę stosuje się, gdy nie udało się znaleźć sposobu na redukcję lub eliminacje ryzyka. Polega na stworzeniu „planu B”.

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
…już nigdy nie będziesz sam w biznesie

## Monitorowanie i kontrolowanie ryzyka

**polega na:**

- obserwacji zarejestrowanych ryzyk
- wprowadzaniu planów reakcji na ryzyko
- poddawaniu ocenie skuteczności planów, aby zweryfikować, czy przynoszą oczekiwane rezultaty.

**uwzględnia:**

- sporządzenie przeglądu, aby stwierdzić czy ryzyko się zmieniło,
- weryfikację, czy analiza ryzyka nadal jest odpowiednia,
- zagwarantowanie efektywności przyjętych mechanizmów kontrolnych.

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
…już nigdy nie będziesz sam w biznesie

# rejestr ryzyka

**Dokument**

- Podsumowujący zidentyfikowane ryzyka
- Regularnie aktualizowany
- Zawierający opisy ryzyka (nie są to hasła)
- Wartość prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka
- określający wagę/wpływ ryzyka na działalność przedsiębiorstwa (konsekwencje)
- Opisujący działania w przypadku wystąpienia ryzyka

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
…już nigdy nie będziesz sam w biznesie

Zarządzanie ryzykiem

**musi być:**

- rzetelne
- systematyczne
- świadome

**pomaga:**

- W uniknięciu chaosu w firmie
- Nie dopuszcza do porażki

30 LAT
KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
...już nigdy nie będziesz sam w biznesie

KANCELARIA PODATKOWA
Skłodowscy
*...już nigdy nie będziesz sam w biznesie*

Strona internetowa
www.sklodowscy.pl

E-mail
biuro@sklodowscy.pl

Numer kontaktowy
22 242 60 00



# Dziękuję za uwagę