

# Zarządzanie ryzykiem jako czynnik sprzyjający wzrostowi MSP

Aniela Mikulska\*

**Słowa kluczowe:** małe i średnie przedsiębiorstwa, wzrost przedsiębiorstwa, zarządzanie ryzykiem w MSP

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, growth of the company, risk management in SMEs

**Synopsis:** Artykuł jest przyczynkiem do dyskusji, jak zmobilizować małe i średnie przedsiębiorstwa do ograniczenia ryzyka w działalności gospodarczej na rzecz wzrostu. Zarządzanie ryzykiem jest pojęciem szerokim, dlatego skupiono się na jednym z jego wymiarów, na warunkach korzystania przez przedsiębiorców z możliwości minimalizowania ryzyk ubezpieczalnych. Badania dowodzą, że mimo iż ubezpieczenia są niezbędnym elementem w procesie zarządzania ryzykiem, szczególnie istotnym w działalności małych i średnich przedsiębiorstw, stosunkowo rzadko są przez te przedsiębiorstwa wykorzystywane (dotyczą głównie najbardziej oczywistych ryzyk lub tych, których ubezpieczenie łączy się z przymusem prawnym).

## Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią przedmiot zainteresowania wielu badaczy. Badania dotyczące specyfiki ich działalności prowadzone są na różnych płaszczyznach – odnoszą się do funkcjonowania w określonych warunkach makroekonomicznych, reakcji na bodźce wynikające z polityki prowadzonej na rzecz wspierania rozwoju tych przedsiębiorstw, relacji z innymi podmiotami na poziomie mikroekonomicznym czy też osoby właściciela i menedżera, biorąc pod uwagę charakter procesów decyzyjnych. Problematyka ta, ilustrowana przez dane statystyczne, badania o charakterze ilościowym i jakościowym, wpływa ze zgłębiania wątków na styku ekonomii, finansów, zarządzania i psychologii. Ta wielopłaszczyznowość analiz czyni obserwację sektora MSP szczególnie interesującą, z drugiej jednak strony ogromne zróżnicowanie tej tak licznej populacji przedsiębiorstw (badania ilościowe MSP określa się często mianem demografii MSP, w analogii do badań dotyczących populacji ludzkiej) często utrudnia wnioskowanie, które miałyby charakter reprezentacyjny.

Jedną z istotnych kwestii dotyczących zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest problem ochrony zasobów przedsiębiorstwa oraz ograniczania skutków ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej w celu przedłużenia żywotności przedsiębiorstw, ograniczenia skali ich upadku oraz zapewnienia warunków do wzrostu.

Celem artykułu jest refleksja nad warunkami wykorzystania ubezpieczenia w zarządzaniu MSP jako metody wspierającej wzrost przedsiębiorstw.

## Czynniki wzrostu MSP

Specyfika działania MSP przedstawiana jest niejednokrotnie w postaci modeli, niezbędnych dla poszukiwań determinant możliwości przetrwania i wzrostu firmy, ich określonych

---

\* Dr Aniela Mikulska, Politechnika Gdańska.

wag i interakcji. Jednym z takich modeli jest model wzrostu organizacji L. Greinera, który podkreśla wspólny dla większości przedsiębiorstw charakter faz, następujących po sobie z pewną prawidłowością, wyznaczonych przez wiek i wielkość organizacji. Twórca modelu wskazuje, że źródłem wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw w fazie I jest kreatywność, zaś w fazie II – zmiany w sposobie zarządzania [Greiner, 1998; Bełz, 2009, s. 24–33]. Kolejne fazy w modelu rozpoczyna punkt krytyczny, określony pewnym wachlarzem zdarzeń w otoczeniu lub wewnątrz organizacji. W obserwacji małych i średnich przedsiębiorstw, które zdefiniowane zostały w modelu jako będące w fazie I i II, punktem krytycznym w I fazie jest kryzys przywództwa, w fazie II – kryzys autonomii. Właściciel (przedsiębiorca) w sposób scentralizowany sprawuje funkcje zarządcze, jego podejście ma charakter intuicyjny i realizowane jest w warunkach ograniczonych kompetencji. Formalizacja organizacji następuje niewspółmiernie wolno w stosunku do zmian w otoczeniu i ilości zadań, którym trzeba podołać, stąd konieczne staje się delegowanie uprawnień decyzyjnych na średni szczebel zarządzania (zmiany struktury organizacyjnej).

Inny model, N. Churchila i V. Levisa, akcentuje potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa małego i średniego poprzez identyfikację jego zasobów (finansowych, osobowych, systemowych i biznesowych) oraz charakterystykę osoby właściciela, którego motywacje oraz zdolności (do działania, menedżerskie i strategiczne) determinują w dużym stopniu umiejętność przetrwania przedsiębiorstwa czy też wzrostu w określonym czasie [Machaczka, 1998, s. 81–84].

Przez wiele lat trwały intensywne prace badawcze mające na celu wskazanie czynników stymulujących przedsiębiorczość i wzrost organizacji [Davidsson, 1989; Hanks, 1993; Abo-uzeedan, 2004]. Z czasem zainteresowanie badaczy w mniejszym stopniu koncentrowało się na osobowości przedsiębiorcy, w większym zaś na jego działaniu i kompetencjach. Istotne znaczenie przypisywano nie tylko praktykom zarządzania strategicznego, ale również zdolności uczenia się [Minniti, Bygrave, 2001, s. 7]. Dlatego wzrost, odnoszony początkowo wyłącznie do mierników ilościowych, zaczął być postrzegany również jako efekt oddziaływania czynników o charakterze niematerialnym, takich jak: kompetencje, proces uczenia się i sieci osobistych powiązań przedsiębiorcy [Gudkova, 2008, s. 11 i n.].

Dość zaskakujący wydaje się fakt, że żaden z wypracowanych modeli nie bierze pod uwagę zarządzania ryzykiem jako czynnika determinującego sukces przedsięwzięcia (sukces utożsamiany jest w literaturze zarówno ze wzrostem, jak i z rozwojem firmy), pomimo faktu, że ryzyko w sposób naturalny wpisane jest w charakter działalności gospodarczej.

Niedorozwój systemu zarządzania jest problemem większości MSP. Proces rozwoju tego systemu warunkują osobowość właściciela i poziom jego kompetencji zarządczych, przy założeniu, że jego celem jest wzrost przedsiębiorstwa i że w jego naturze leżą działania przedsiębiorcze. Istota przedsiębiorczości, nad którą dyskusję zapoczątkował J.A. Schumpeter, z jednej strony skazuje przedsiębiorców na działanie w warunkach niepewności, z drugiej – dostarcza pomysłów na ograniczanie (kontrolowanie) istniejącego ryzyka.

### Możliwości zarządzania ryzykiem w MSP

Specyfika działania MSP czyni te przedsiębiorstwa szczególnie podatnymi na negatywne skutki wystąpienia różnego rodzaju ryzyk. Wahania koniunktury oraz dynamika zmian w otoczeniu dalszym i bliższym przedsiębiorstwa wyznaczają obszar ryzyk, którym przedsiębiorstwo podlega. Źródłem potencjalnych zagrożeń jest również wewnętrzna sytuacja przedsiębiorstwa – charakter realizowanych procesów, wykorzystywanych technologii czy zasobów.



Niejednokrotnie niezdolność przedsiębiorstwa do ponoszenia kosztów wystąpienia zdarzeń o charakterze losowym wiąże się z koniecznością ograniczenia prowadzonej działalności (brak zdolności do wzrostu) czy wręcz jej zakończenia. W związku z powyższym pojawiają się pytania: czy małe i średnie przedsiębiorstwa podejmują działania na rzecz minimalizacji skutków ryzyka? Jeżeli tak, to czy działania te są skuteczne? Jaki mają wymiar?

Zarządzanie ryzykiem jest istotnym komponentem zarządzania przedsiębiorstwem (czy zarządzania organizacją w znaczeniu ogólnym). Jego rozbudowane procedury wykorzystywane są najczęściej w działalności dużych przedsiębiorstw [Kendall, 2000; Kaczmarek, 2008]. Weryfikacja ich skuteczności następuje w okresach kryzysów wewnętrznych oraz załamania koniunktury. Przykładem jest choćby kryzys, którego skutki w skali globalnej pojawiły się w 2006 r., ale także postępujący proces globalizacji i internacjonalizacji (zmian w obszarze konkurencji międzynarodowej) – te sytuacje z pewnością stwarzają powody, by o skutkach zmian i występujących ryzyk myśleli również właściciele MSP. Trafienie do ich świadomości z przekazem, że zarządzanie ryzykiem może być adaptowane z pewnymi ograniczeniami na potrzeby MSP, jest szczególnie trudne w sytuacji, gdy z różnych form wsparcia (szkolenia, doradztwo) przedsiębiorcy sektora MSP korzystają w ograniczonym zakresie, a ich działania mają głównie charakter intuicyjny [Safin, 2003, s. 40].

Szczególnie istotny jest fakt, że małe przedsiębiorstwa koncentrują się w swej praktyce zarządzania na informacjach z otoczenia bliższego – im mniejsza organizacja, tym większą uwagę przywiązuje do najbliższych i najłatwiej rozpoznawalnych elementów otoczenia [Cyfert, 2009, s. 35–36]. Przedsiębiorca skoncentrowany na kluczowych kompetencjach często nie dostrzega potrzeby zmian w dotychczasowym sposobie zarządzania. Ocena sytuacji ma charakter subiektywny (przedsiębiorca myśli: „Nigdy mi się to nie zdarzyło, a otoczenie jest przewidywalne, znam ten rynek od wielu lat”), a wzrost nie jest celem działania wszystkich właścicieli małych firm [Wasilczuk, 2005, s. 78–79].

Niedostrzeżenie ryzyka może zagrozić możliwości realizacji podejmowanych przedsięwzięć, z kolei jego demonizacja i brak umiejętności kontroli – może zniechęcić do działań przedsiębiorczych. Istotna jest świadomość możliwości kontroli ryzyk, a także budowanie kompetencji w wyniku uczenia się zarządzania ryzykiem finansowym i niefinansowym.

Jakie możliwości ograniczania skutków potencjalnych ryzyk mają do dyspozycji przedsiębiorcy sektora MSP? Zarówno zasoby, jak i procesy mogą oni chronić, mając do dyspozycji następujący wachlarz możliwości:

1. Działania prewencyjne, polegające na unikaniu lub minimalizowaniu wpływu zidentyfikowanych dla danego przedsięwzięcia ryzyk. Mają charakter uniwersalny, gdyż mogą być stosowane zarówno w stosunku do ryzyk ubezpieczalnych, jak i nieubezpieczalnych.
2. Metoda ubezpieczenia, polegająca na wykorzystywaniu dostępnej na rynku oferty usług ubezpieczeniowych. Metoda ta dotyczy zabezpieczania ryzyk tzw. ubezpieczalnych. W zakresie określonych przez ubezpieczyciela zdarzeń przejmuje on ryzyko i ponosi koszty na zasadach określonych w umowie ubezpieczenia (dla MSP oferta niejednokrotnie obejmuje wszystkie ryzyka z wyjątkami wyłączeń).
3. Samoubezpieczenie, które wymaga zabezpieczenia środków na pokrycie ewentualnej straty w postaci rezerw. Z punktu widzenia specyfiki MSP instrument trudny do wykorzystania – MSP borykają się często z problemem braku kapitału oraz braku płynności finansowej.



4. Tworzenie towarzystwa ubezpieczeniowego w postaci Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych. Tworzenie towarzystwa zależnego jest raczej nieosiągalne dla pojedynczego przedsiębiorstwa, zwłaszcza małego i średniego, chyba że mówimy o działaniu w pewnej organizacji, np. w obszarze klastra.

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

- metoda ubezpieczenia jest dostępna dla MSP poprzez konkurencyjne oferty rynkowe towarzystw ubezpieczeniowych, obsługa przez pośredników ubezpieczeniowych (zwłaszcza brokerów ubezpieczeniowych) jest źródłem wiedzy o potencjalnym ryzyku i prawdopodobieństwie jego wystąpienia;
- ubezpieczenie np. majątku czy określonych operacji finansowych pozwala na minimalizację ryzyka przy stosunkowo niskim koszcie nabycia ochrony ubezpieczeniowej (w przypadku ubezpieczeń majątkowych składka jest wyrażona w promilach wartości ubezpieczonego mienia, w przypadku ubezpieczeń finansowych – w procentach, koszty są relatywnie wyższe);
- prewencja pozwala obniżyć lub w niektórych przypadkach wręcz wykluczyć koszty ochrony ubezpieczeniowej, działania prewencyjne wymagają wprawdzie pewnych nakładów, ale nakłady te mogą być racjonalizowane, biorąc pod uwagę natężenie (wagę) poszczególnych ryzyk. Działania prewencyjne można wprowadzać na różnych etapach organizacji przedsięwzięcia, ich podjęcie jest często niezbędnym warunkiem przejmowania ryzyk przez ubezpieczyciela, stąd określane są jako komplementarne względem ubezpieczeń.

Decyzje o ubezpieczeniu majątku i procesów mają znaczenie strategiczne i operacyjne. Strategia w małych i średnich przedsiębiorstwach przyjmuje postać reakcji na określone sytuacje [Safin, 2003, s. 112], wskazuje ją raczej kierunek przyjętych działań niż sformalizowane procedury [Hatch, 2002, s. 121]. Strategiczny charakter mają więc decyzje o wyborze sposobu zabezpieczenia majątku i procesów przed niekorzystnymi skutkami zdarzeń losowych. Takie znaczenie mogą mieć również decyzje o korzystaniu z oferty ubezpieczeń finansowych np. gdy podejmowane są nowe ryzykowne przedsięwzięcia (zabezpieczenie wadium, gwarancje, ubezpieczenia celne). Operacyjny wymiar decyzji o ubezpieczeniu dotyczy skali nakładów na działania prewencyjne, wyboru zakresu ubezpieczanych ryzyk, wyboru towarzystwa ubezpieczeniowego i jego oferty, negocjowania warunków umowy ubezpieczeniowej, a w przypadku wystąpienia szkody – współpracy z towarzystwem ubezpieczeniowym w procesie jej likwidacji (przywrócenia stanu ubezpieczonego mienia sprzed szkody).

### Praktyczne wykorzystanie metody ubezpieczenia w MSP – problemy metodologiczne badania

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że przedsiębiorcy sektora MSP stosunkowo rzadko wykorzystują metodę ubezpieczenia jako sposób na zabezpieczenie przed skutkami obecnych w ich działalności ryzyk [Bera, 2005; Borda, Kwiecień, 2007; Mikulska, 2009]. Jest to niewątpliwie pochodną dwóch czynników:

- skali środków, którymi dysponują przedsiębiorcy (ograniczone zasoby powodują konieczność racjonalizacji kosztów niezwiązanych bezpośrednio z działaniami operacyjnymi); nawet w przypadku wykorzystywania ubezpieczeń (np. majątkowych)



przedsiębiorcy często dokonują istotnych cięć w wydatkach na ubezpieczenia (ograniczając się niejednokrotnie do ubezpieczeń obowiązkowych i wymuszonych zawartymi umowami, choćby kredytowymi), uzasadniając takie działanie faktem niewystępowania szkody związanej z danym ryzykiem w określonym czasie – co jest praktyką zgubną o tyle, że szkody mają charakter losowy;

- świadomości ubezpieczeniowej samych przedsiębiorców (ich wiedza i kwalifikacje często nie są wystarczające, by efektywnie zarządzać ryzykiem).

Pojęcie świadomości ubezpieczeniowej jest pojęciem złożonym. Możemy powoływać się na poziom wiedzy, doświadczenia przedsiębiorców, przebieg ich dotychczasowych kontaktów z ubezpieczycielami czy ich pośrednikami – brakuje jednak jednoznacznej miary dla tak pojętej świadomości [Sułkowska, 2000, s. 80–90; Szromnik, 2001, s. 7–30; Szumlich, 2007, s. 21–26].

Możemy doszukiwać się zależności pomiędzy skalą majątku, jakim dysponuje przedsiębiorca, a skalą wydatków na ubezpieczenia, ale miara ta byłaby niepełna bez informacji o skali wydatków z tytułu prewencji w badanym okresie. Biorąc pod uwagę aspekt substytucji działań prewencyjnych w stosunku do ubezpieczeń, można obserwować sytuacje ograniczania działań własnych przedsiębiorstwa i jednoczesnego rozszerzania zakresu (i kosztów) ochrony ubezpieczeniowej lub wręcz przeciwnie – zwiększania skali zaangażowania w działania mające na celu ochronę majątku, skutkiem czego ograniczona zostaje skala ryzyk przejmowanych przez ubezpieczycieli. Co więcej, skalę zmian w wydatkach z tytułu prewencji i/lub ubezpieczenia trzeba by powiązać ze skalą zmian w wartości majątku, przychodów lub dochodów w danym okresie.

Zbadanie tych relacji jest trudne, gdyż o ile możemy zebrać informacje dotyczące dynamiki składki w poszczególnych grupach ubezpieczeniowych – o tyle trudno jest jednoznacznie przypisać część tej składki klientom biznesowym sektora MSP. Natomiast informacje dotyczące zakresu działań prewencyjnych oraz skali wydatków na nie w przedsiębiorstwach nie są gromadzone przez instytucje rynku finansowego (PIU, KNF) – można po nie sięgnąć jedynie w bezpośrednich badaniach grup przedsiębiorców (uzyskane wyniki nie są więc porównywalne).

Badania dotyczące upadłości przedsiębiorstw koncentrują się przede wszystkim na przedsiębiorstwach dużych, które udostępniają swoje sprawozdania finansowe (np. spółki giełdowe). Modele i wskaźniki wypracowywane w trakcie tych badań mają bardzo ograniczone zastosowanie w sektorze MSP (bywają wykorzystywane w przedsiębiorstwach średnich, w których praktyce opracowuje się sprawozdania finansowe). Uzasadnione wydaje się więc, podobnie jak w przypadku badań dotyczących innych sfer działalności przedsiębiorstw, wydzielenie z grupy MSP przedsiębiorstw zwanych mikroprzedsiębiorstwami, te bowiem są częstokroć przedsiębiorstwami jednoosobowymi lub bazującymi wyłącznie na zasobach rodzinnych i charakter podejmowanych w nich decyzji w istotny sposób różni się od procesów decyzyjnych przedsiębiorstw średnich. Te ostatnie przyjmują określone formy działania i strukturę organizacyjną, reagują na zmiany w otoczeniu w sposób bardziej zobiektywizowany.

W związku z powyższym trudno udowodnić tezę, że istnieje istotna zależność pomiędzy zdolnością do przetrwania a ubezpieczeniem zasobów przedsiębiorstwa, która została wysunięta w publikacji *Podaż usług ubezpieczeniowych a ciągłość działalności małych i średnich przedsiębiorstw* [Jedynak, 2009, s. 255–266]. Zdolność do przetrwania jest wypadkową

wielu czynników, m.in. umiejętności gospodarowania zasobami, wykorzystywania szans w otoczeniu oraz dostępnych na rynku instrumentów finansowych, umiejętności adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych, poziomu konkurencji rynkowej – wiele z tych obszarów ochrona ubezpieczeniowa nie jest w stanie zabezpieczyć.

### Czynniki determinujące skłonność do ubezpieczenia przedsiębiorców sektora MSP

Wszystkie powyższe dywagacje skłaniają do powrotu do osoby właściciela/menedżera, który przyjmuje zwykle na siebie ryzyko w określonych sytuacjach [Bławat, 2003, s. 16 i n.]. Ogromne zróżnicowanie sektora MSP i w tej kwestii znacznie utrudnia prowadzenie badań. Przedsiębiorstwa małe i średnie to zarówno te zarządzane jednoosobowo przez właściciela, jak i takie, w których właściciel do pełnienia określonych funkcji kierowniczych zatrudnia menedżera lub menedżerów [Wasilczuk 2005, s. 111–114; Bławat 2003, s. 29–44].

Utożsamiając w tym miejscu pojęcie przedsiębiorcy z właścicielem/menedżerem małej firmy, trzeba podkreślić jego decydującą rolę w procesie zarządzania ryzykiem, biorąc pod uwagę dostępne dla przedsiębiorstw MSP rozwiązania. Kompetencje przedsiębiorcy ściśle wspierają proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Ich źródłem są cechy osobowości, wiedza oraz umiejętności przedsiębiorcy. Ze względu na ich uniwersalny charakter w literaturze określa się je jako kompetencje osobiste, zaś do grupy kompetencji operacyjnych zalicza się: kompetencje przedsiębiorcze, menedżerskie i techniczne [Wasilczuk, 2005, s. 123–124].

Zakres wykorzystania narzędzia zarządzania ryzykiem w MSP, jakim jest metoda ubezpieczenia, zależy więc w dużym stopniu od osobistych kompetencji przedsiębiorcy, a więc od:

- jego postawy wobec ryzyka, zdolności myślenia strategicznego, sprawności reakcji na bodźce z otoczenia (cechy osobowości);
- wiedzy na temat sposobów minimalizacji ryzyka oraz dotychczasowych doświadczeń ze współpracy z ubezpieczycielami, poziomu świadomości ubezpieczeniowej (wiedza);
- umiejętności wygosparowania środków na ubezpieczenia, przeprowadzenia rachunku ekonomicznego – porównania kosztu ubezpieczenia z wysokością potencjalnych strat, umiejętności oceny sytuacji rynkowej oraz istniejących w otoczeniu szans i zagrożeń (umiejętności).

Praktyka zarządzania ryzykiem wymaga ponad to oparcia się na kompetencjach przedsiębiorczych (okazje rynkowe wiążą się z określonym ryzykiem, podobnie jak wprowadzanie innowacji czy czas reakcji na pewne bodźce z otoczenia), menedżerskich (prowadzenie takich rodzajów działalności, które mogą potęgować bądź minimalizować wpływ ryzykownych sytuacji na wyniki przedsiębiorstwa), ale też i technicznych (zakres stosowanych rozwiązań technicznych wymaga dostrzeżenia w nich elementów ryzyka, jak również możliwości jego kontroli). Wszystkie one sprzyjać mogą optymalizacji decyzji podejmowanych na rzecz ograniczania niekorzystnego wpływu zdarzeń na prowadzone przedsięwzięcie. Istotny jest również fakt, że kompetencje mają charakter dynamiczny, co znaczy, że ich składowe mogą ulegać zmianie – można je w sposób kontrolowany kształtować [Bławat, 2003, s. 91–123; Wasilczuk, 2005, s. 119–127].

W literaturze niejednokrotnie profil przedsiębiorców badany jest w tzw. nurcie behawioralnym [Gartner, 1989; Kwiatkowski, 2000; Bławat, 2003] – przedsiębiorczość postrzegana

jest tutaj jako swoiste podejście do zarządzania, w którym podkreśla się istotę działań właściciela, zamiast tego, kim on jest.

Czynniki będące źródłem potencjalnego działania przedsiębiorców w obszarze związanym z ryzykiem obejmują m.in.:

- dostrzeganie ryzyka, identyfikację jego źródeł oraz zależności przyczynowo-skutkowej między różnymi zdarzeniami w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa;
- postawy wobec ryzyka – reakcje na fakt jego istnienia i określone możliwości unikania go lub minimalizowania jego potencjalnych skutków (również poprzez działania prewencyjne);
- tryb wypracowywania procedur radzenia sobie z ryzykiem w organizacji – poprzez delegowanie uprawnień, podział kompetencji i odpowiedzialności za określone działania i ich skutki;
- przebieg procesu podejmowania decyzji, który wynika ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i przyjętego stylu zarządzania;
- reakcje na bodźce z otoczenia, które mogą skłaniać do ubezpieczania się (wymogi formalne wynikające z zawieranych umów, presja otoczenia – inni ponoszą straty, wyznik współpracy z ubezpieczycielem lub pośrednikiem przyjętej jako element zarządzania przedsiębiorstwem).

### Uwagi końcowe

Bez względu na przyjęty kierunek działań (przetrwanie, stabilizacja czy wzrost) małe i średnie przedsiębiorstwa powinny być poddane rygorom zarządzania ryzykiem. Zabezpieczanie zasobów i określonych ryzykownych sytuacji jest podstawą działań na rzecz ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego wzrostu.

Fakt podejmowania przez przedsiębiorców działań ryzykownych (osadzonych w warunkach niepewności) skłaniać powinien do racjonalizowania poziomu tego ryzyka, zwłaszcza w sferze ryzyk tzw. ubezpieczalnych. Dostępne dla małych i średnich przedsiębiorstw rozwiązania dotyczą głównie działań prewencyjnych oraz wykorzystania dostępnej oferty usług ochrony ubezpieczeniowej.

Czy ubezpieczenie majątku i procesów sprzyja wzrostowi przedsiębiorstwa? Z pewnością tak, gdyż:

- stwarza stabilne warunki funkcjonowania i rozwoju poprzez ochronę majątku, będącego źródłem przychodów;
- zabezpiecza sytuacje obciążone największym ryzykiem (inwestycje, nowe przedsięwzięcia, nowi partnerzy, technologie);
- jest relatywnie tanią formą zabezpieczenia (zwłaszcza majątku) w przypadku braku rezerw finansowych;
- dzięki usługom pośredników nie wymaga od decydenta szczegółowej wiedzy na temat ryzyk ubezpieczalnych (wręcz stwarza warunki do uczenia się).

Wszystkie kompetencje przedsiębiorców (właścicielskie, menedżerskie i techniczne) mogą być angażowane na rzecz zarządzania ryzykiem. W przypadku braku tych kompetencji zadania takie powinny być przekazywane menedżerom, prowadzącym określone przedsięwzięcia. Na potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw rolę *risk* menedżera mogą z powodzeniem pełnić brokerzy ubezpieczeniowi.



## Bibliografia

1. Abouzeedan A., Busler M., (2004), *Typology Analysis of Performance Model of Small and Medium Size Enterprises (SMEs)*, „Journal of International Entrepreneurship”, No. 2.
2. Bełz G., (2009), *Problemy rozwoju systemu zarządzania jako czynnika wzrostu małych i średnich firm*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
3. Bera A., (2005), *Ocena i wykorzystanie ubezpieczeń przez mikroprzedsiębiorstwa*, [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
4. Bławat F., (2003), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe.
5. Borda M., Kwiecień I., (2007), *Analiza wykorzystania ubezpieczeń gospodarczych w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstw*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, nr 3/4.
6. Cyfert S., (2009), *Rozszerzanie granic małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
7. Davidsson P., (1989), *Entrepreneurship – and After? A Study of Growth Willingness in Small Firms*, „Journal of Business Venturing”, No. 4.
8. Gartner W.B., (1989), „Who Is an Entrepreneur?” *Is the Wrong Question*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, No. 13/4.
9. Greiner L.E., (1998), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, Vol. 50 (4).
10. Hanks S.H., Wartson C., Jansen E., Changler G., (1993), *Tightening the Life-cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-technology Organizations*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 18, No 2.
11. Hatch M., (2002), *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa.
12. Jedynak M., (2009), *Podaż usług ubezpieczeniowych a ciągłość działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] J. Engelhardt, M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, t. I, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne Problemy Usług, nr 44, Uniwersytet Szczeciński.
13. Kaczmarek T., (2008), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
14. Kendall R., (2000), *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa.
15. Machaczka J., (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Mikulska A., (2009), *Practises of Entrepreneurs from SMEs Sector Related to Risk Management*, [w:] J.E. Wasilczuk (ed.), *What do We Know (and Would Like to Know) about Entrepreneurship in Poland*, Gdańsk University of Technology.
17. Mikulska A., (2009), *Świadomość ubezpieczeniowa przedsiębiorców sektora MSP. Wyniki badania praktyk ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, nr 2.
18. Minniti M., Bygrave W., (2001), *A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, No. 1.
19. Safin K., (2003), *Zarządzanie małą firmą*, AE, Wrocław.
20. Sułkowska W. (red.), (2000), *Bariery rozwoju polskiego rynku ubezpieczeń*, Zakamycze, Kraków.
21. Szromnik A., (2001), *Rynek ubezpieczeń. Społeczne problemy kształtowania i funkcjonowania*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków.
22. Szumlicz T., (2007), *Atrybuty świadomości i przezorności ubezpieczeniowej*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe”, Rzecznik Ubezpieczonych oraz Fundacja Edukacji Ubezpieczeniowej, Warszawa, z. 1.
23. Wasilczuk J.E., (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

---

## Risk Management as a Factor Supporting SME Growth

### Summary

The article is a contribution to the discussion – how to mobilize small and medium-sized companies to work towards the risk reduction in the economic activity. Small and medium-sized enterprises develop differently, they pass through successive stages of a life cycle. Their





action is associated with the entrepreneurship and growth. The growth is accompanied by changes in the management process.

The risk taken by entrepreneurs should be controlled. Risk management is a broad concept. Therefore the study focuses on one of its dimensions. It presents the conditions of the usage of insurance services by SME entrepreneurs. An entrepreneur, that is, a small business owner is responsible for the identification and protection of existing risks. Research shows that although insurance is an essential element in the process of risk management, and it is especially important in the case of small and medium-sized enterprises, insurance is rarely used by these companies.

Small- and medium-sized enterprises should act in accordance with the rules of risk management regardless of their development profile. A fundament of activities in favour of the continuous operation of an enterprise and its growth is to secure resources and selected risk situations. All competences of entrepreneurs can be involved in risk management process. These tasks can be also delegated to managers in charge of particular fields. Insurance brokers can play the role of risk managers in the case of small- and medium-sized enterprises too.

The aim of the article is to reflect upon the conditions of the usage of an insurance method in SME management as a one that supports the growth of enterprises.