

**Zarządzanie ryzykiem
podatkowym w cenach
transferowych.
Obowiązki i ryzyka
sprawozdawcze**

Przejdź do produktu na www.ksiegarnia.beck.pl

Rozdział I. Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w przedsiębiorstwie

1. Uwagi wstępne

1.1. Pojęcie ryzyka

1. Definicja. Ryzyko (ang. *risk*, fr. *risque*, niem. *risiko*, wł. *rischio*) jest pojęciem trudnym do zdefiniowania. Słowo ryzyko pochodzi od słowa łacińskiego – *riscare* – co oznacza odważyć się¹.

W literaturze nie występuje jednolita definicja ryzyka, gdyż inne są jego oceny w zależności od dziedzin nauki. W klasycznej matematycznej teorii decyzji ryzyko dotyczy sytuacji, w której wybranie danego wariantu decyzyjnego pociąga za sobą możliwości wystąpienia różnych negatywnych i pozytywnych konsekwencji przy znanym prawdopodobieństwie wystąpienia każdej możliwości².

Działalności przedsiębiorstwa towarzyszy z jednej strony cel, jakim w szczególności jest maksymalizacja zysków, z drugiej zaś strony niepewność. Niepewność jest swoistym rodzajem ryzyka.

Koncepcja ryzyka w literaturze przedmiotu jest ujmowana dwojako. Po pierwsze ryzyko rozumiane jest w sposób negatywny, m.in. jako możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu³. Z drugiej strony ryzyko rozumiane jest jako szansa osiągnięcia efektu innego niż zakładany.

Ryzyko stanowi kombinację wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mają wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Podział źródeł ryzyka na

¹ A. Przesmycka, M. Podstawka, Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstw – Wybrane zagadnienia = Risk management in business activity – selected issues, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie 2015, Nr 105, s. 156.

² D. Zarzecki, Ryzyko a koszt kapitału – Wybrane problemy, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 804, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2014, Nr 67, s. 461.

³ R. Tuzimek, Decyzje finansowe w spółkach giełdowych a wartość akcji, Warszawa 2013, s. 65.

zewnątrzne i wewnętrzne jest istotny z uwagi na możliwość efektywnego oddziaływania na czynniki ryzyka⁴.

W warunkach gospodarki rynkowej ryzyko jest zjawiskiem powszechnym i każda podejmowana decyzja jest z nim związana w sposób bezpośredni, jak i pośredni. Ryzyko najczęściej kojarzy się z czymś niechcianym, ale mogącym się zdarzyć⁵. Ryzyko zatem to zdarzenie losowe, którego eliminacja lub zminimalizowanie skutków zależy przede wszystkim od opracowanych i wdrażanych procedur przez przedsiębiorstwo.

2. Ryzyko podatkowe. Ryzyko podatkowe jest szczególnym rodzajem ryzyka, które dotyczy następujących aspektów:

- 1) wydatków związanych z nieprzewidzianym powstaniem obowiązku podatkowego lub zwiększeniem wysokości zobowiązania podatkowego,
- 2) wystąpieniem sankcji związanych z nieprawidłowym zastosowaniem przepisów podatkowych, takich jak odsetki od zaległości podatkowych, sankcji, kar przewidzianych w ustawie z 10.9.1999 r. – Kodeks karny skarbowy (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 19 ze zm.) z innych sankcji wynikających z odrębnych przepisów lub zwyczajów handlowych (na przykład istnienie zaległości podatkowej)⁶.

3. Źródła ryzyka. Źródła ryzyka można upatrywać zarówno w obiektywnej zmienności samej natury, jak i w subiektywnym braku informacji⁷. Determinanty klasyfikacji ryzyka uzależnione są przede wszystkim od:

- 1) rodzaju przedsiębiorstwa (niefinansowe, finansowe),
- 2) skali działalności,
- 3) branży,
- 4) skłonności do jego podjęcia przez organy zarządzające przedsiębiorstwem.

Jednak najczęściej spotykane rodzaje ryzyk, z jakim mają do czynienia przedsiębiorstwa na całym świecie, to zbiór ryzyk charakterystycznych dla wielu przedsiębiorstw bez względu na formę i skalę prowadzenia działalności. Zostały one opisane w tabeli Nr 1.

⁴ P. Kokot-Stepień, Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 855, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2015, Nr 74, s. 534–535.

⁵ P. Bober, Granice ryzyka gospodarczego – Studium Przypadku, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 854, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2015, Nr 73, s. 364.

⁶ M. Stepień, Elementy zarządzania podatkami przedsiębiorstwa w aspekcie ryzyka podatkowego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 864, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2015, Nr 76, s. 40.

⁷ A. Adamska, Ryzyko i odpowiedzialność, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 804, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2014, Nr 67, s. 178.

1. Uwagi wstępne

Tabela Nr 1. Ryzyka przedsiębiorstw

Lp.	Ryzyko	Charakterystyka
1.	Konkurencji	Związane z informacją o zmianach na rynku oraz o nowych konkurentach przedsiębiorstwa.
2.	Ekonomiczne	Powstaje w wyniku zmian wskaźników makroekonomicznych wywołanych zdarzeniami losowymi, np. pandemia, powódź, trzęsienie ziemi, inne klęski żywiołowe.
3.	Środowiskowe	Konieczność dopasowania się do ustawodawstwa środowiskowego, wyższe koszty lub niedobory surowców, szkody spowodowane pogorszeniem wizerunku przedsiębiorstwa w wyniku ataku grup nacisku, koszty i zakłócenia, które mogą mieć swoje źródło w konieczności usunięcia zanieczyszczeń powstałych w wyniku wcześniejszej działalności.
4.	Finansowe	Ryzyko kontrahenta, ryzyko finansowania, ryzyko walutowe, ryzyko stopy procentowej, ryzyko zaangażowania w pochodne instrumenty finansowe.
5.	Informacyjne	Wynikające z informacji, na bazie których podejmowane są decyzje.
6.	Kryminalne i oszustwa	Spowodowane kradzieżą, szkodą działalnością hakerów komputerowych, podpaleniem.
7.	Prawne	Związane z dokumentacją przedsiębiorstwa, procesami sądowymi, kosztami takich procesów.
8.	Rynkowe	Zagrożenie niekorzystną zmianą ceny lub wartości towaru, usług będących przedmiotem działalności przedsiębiorstwa.
9.	Operacyjne	Obejmuje zasięgiem infrastrukturę informatyczną firmy i awarie oraz słabości wynikające z obszaru IT, błędy ludzkie, działanie wbrew przyjętym w przedsiębiorstwie wewnętrznym regulaminom i procedurom.
10.	Osobiste	Uzależnione od formy prawnej przedsiębiorstwa i odpowiedniego prawodawstwa oraz praktyki handlowej.
11.	Polityczne	Mające potencjalny wpływ na prowadzenie działalność gospodarczej pod względem podejmowanych decyzji przez rządy państw lub instytucje międzynarodowe.

Lp.	Ryzyko	Charakterystyka
12.	Produktu lub gałęzi przemysłu	Dotyczące cyklu życia produktu.
13.	Utraty wizerunku	Związane z ewentualną możliwością utraty wizerunku przedsiębiorstwa postrzeganego przez pryzmat klientów za pośrednictwem mediów.
14.	Zasobów	Mogące ujawnić się w zawartych przez przedsiębiorstwo kontraktach z dostawcami i niewywiązywaniem się przez nich z umowy kontraktu.
15.	Technologiczne	Zagrożenie związane z wykonywaniem czynności związanych z wdrożeniem nowych technologii i tym samym redukcją popytu na istniejące na rynku produkty pozbawiające przedsiębiorstwo zdolności konkurencyjnej.
16.	Wojny i terroryzmu	Związane z wybuchem konfliktu zbrojnego bądź atakami terrorystycznymi mającymi wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
17.	Zdarzeń losowych	Ryzyko utraty dochodów, upadłości wywołane nieoczekiwanymi restrykcjami wprowadzonymi przez władze państwowe lub samorządowe w wyniku zaistniałego stanu klęski żywiołowej, wyjątkowej (pandemia, powódzie, trzęsienia ziemi).

Źródło: opracowanie własne na podstawie *M. Borkowski*, Ryzyko jako nieodłączny element funkcjonowania przedsiębiorstw, w: *R.N. Hanisz* (red.), Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 30–31.

1.2. Ryzyko zewnętrzne

1. Ryzyko zewnętrzne – przyczyny. Ryzyko zewnętrzne jest wywoływane czynnikami, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Jest ono determinowane przez siły zewnętrzne i jednocześnie nie podlega kontroli podmiotu będącego w jego zasięgu.

Do tego typu ryzyka możemy zaliczyć:

- 1) skomplikowane i niestabilne prawo podatkowe,
- 2) zmieniające się interpretacje prawa podatkowego,
- 3) niejednorodną linię orzecznictwa sądowego,
- 4) zmiany w otoczeniu rynkowym i prawnym⁸,

⁸ *L. Furman*, Ryzyko podatkowe w działalności przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 696, Ekonomiczne Problemy Usług 2011, Nr 81, s. 211–212.

1. Uwagi wstępne

- 5) zmiany w otoczeniu politycznym, do których zaliczyć możemy np. wynik wyborów prowadzący do zmiany rządzącej opcji politycznej lub władzy samorządowej,
- 6) spowolnienie gospodarcze,
- 7) zmiany na sile nabywczej; występuje wtedy, gdy w pewnym przedziale czasowym dochodzi do zmiany siły nabywczej konsumentów w związku z inflacją,
- 8) wzrastającą konkurencją,
- 9) wahania cen surowców; przejawia się w wahaniami cen rynkowych i związane jest przede wszystkim ze zmianami cen surowców, cen zaopatrzenia, cen sprzedaży produktów na rynku itp.,
- 10) globalizację,
- 11) zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym,
- 12) zdarzenia losowe; katastrofy naturalne, ekstremalne warunki pogodowe, klęski żywiołowe, powódź, trzęsienie ziemi, itp. oraz wypadki losowe.

2. Grupy zewnętrznych ryzyk. Zewnętrzne czynniki ryzyka oddziałujące na przedsiębiorstwa można również usystematyzować w kilka grup. Najważniejsze z nich to:

- 1) czynniki ogólnogospodarcze – związane z wahaniami koniunktury gospodarczej, sytuacją na rynkach finansowych (poziom stóp procentowych, kurs walutowy, dostępność różnorodnych form finansowania), cenami i dostępnością surowców itp.,
- 2) czynniki społeczno-rynkowe – związane z zamożnością gospodarstw domowych, zmianami demograficznymi, zmianami w preferencjach konsumentów, dostępnością siły roboczej itp.,
- 3) czynniki polityczne – dotyczą głównie sfery regulacyjnej zmieniającej warunki funkcjonowania przedsiębiorstw,
- 4) czynniki technologiczne – związane ze zmianami w sferze sposobu wytwarzania i powstaniem nowych konkurencyjnych produktów⁹.

3. Konsekwencje zaistnienia ryzyka zewnętrznego. Ryzyko zewnętrzne w działalności przedsiębiorstwa może spowodować stagnację jego działalności, ale również jej zakończenie. Przykładem jest ogłoszenie stanu pandemii, która jako ryzyko zewnętrzne nawet dla sprawnie działającego przedsiębiorstwa może doprowadzić do przerwania dostaw, sprzedaży i w konsekwencji zakończenia działalności.

Cechą ryzyka zewnętrznego jest to, że nie można go zabezpieczyć i tym samym jako nieprzewidywalne nie podlega wpływom, działaniom kadry zarządzającej przedsiębiorstwa.

⁹ A. Kaszuba-Perz, P. Perz, Rola zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie w obliczu wzrostu wewnętrznych czynników ryzyka, Finansowy Kwartalnik Internetowy „e-Finanse” 2010, Vol. 6, Nr 2, www.e-finance.com, s. 56–57.

1.3. Ryzyko wewnętrzne

1. Definicja. Przyczyny wewnętrzne (endogeniczne – czyli zależne od przedsiębiorstwa) to zbiór czynników i zachowań wynikających z systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Skutki endogeniczne ryzyka najczęściej wynikają z niewłaściwych decyzji lub braku odpowiednich działań ze strony kadry zarządzającej¹⁰. Do najważniejszych przyczyn pogarszania się kondycji przedsiębiorstwa możemy zaliczyć:

- 1) błędy w zarządzaniu kapitałem ludzkim, do których należy:
 - a) zły system motywowania powodujący brak identyfikacji pracowników z organizacją i, w konsekwencji, odpływ najbardziej wartościowych pracowników,
 - b) nieznanomość przez pracowników celów organizacji, w tym głównie celów strategicznych, brak właściwego zarządzania uwagą,
 - c) brak strategii personalnej lub strategia personalna niezintegrowana ze strategią biznesową organizacji,
 - d) niszczące konflikty, patologiczna wewnętrzna rywalizacja stymulowana przez kulturę organizacji promującą agresję,
 - e) niską efektywność pracy,
 - f) nieadekwatny do potrzeb styl zarządzania¹¹,
- 2) nieodpowiednia kontrola finansowa,
- 3) niewłaściwe zarządzanie kapitałem obrotowym,
- 4) wysokie koszty działalności przedsiębiorstwa, zarówno stałe, jak i zmienne,
- 5) niedostateczne działania marketingowe,
- 6) niewystarczające możliwości finansowe w kontekście skali prowadzonej działalności,
- 7) podejmowanie dużych przedsięwzięć, niejednokrotnie niezasadnych z ekonomicznego punktu widzenia,
- 8) przejęcia innych podmiotów, które nie są w pełni dyskontowane,
- 9) wewnętrzna polityka finansowa przedsiębiorstwa,
- 10) inercja organizacyjna¹².

2. Rodzaje ryzyka wewnętrznego. Ryzyko wewnętrzne możemy podzielić na:

- 1) organizacyjne,
- 2) prawne,
- 3) finansowe.

Ryzyko organizacyjne wiąże się ze sposobem zarządzania przedsiębiorstwem i może dotyczyć m.in. niewłaściwych regulacji wewnętrznych (procesów, procedur).

Ryzyko prawne związane jest z możliwością działań niezgodnych z przepisami lub wdrażania procedur bez kompleksowej znajomości przepisów.

¹⁰ B. *Wieczerzyńska*, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 36.

¹¹ *J.M. Moczydłowska*, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: *S. Partycki* (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Lublin 2013, s. 346–355.

¹² *Ibidem*, s. 36.

2. Metody identyfikowania ryzyka

Ryzyko finansowe wynika w głównej mierze ze struktury finansowania przedsiębiorstwa (dźwignia finansowa), sposobu rozliczania z kontrahentami (płynność finansowa) oraz sposobu zarządzania kosztami i przychodami (rentowność finansowa)¹³. Do oceny ryzyka finansowego stosowane są różne miary, zależne od analizowanego wskaźnika.

Co do zasady jednak najczęściej stosowanymi miarami są:

- 1) odchylenie standardowe od wartości oczekiwanej,
- 2) prawdopodobieństwo zaistnienia określonego stanu,
- 3) współczynnik zmienności¹⁴.

2. Metody identyfikowania ryzyka

1. Rodzaje metod. W celu eliminacji lub ograniczenia ryzyka w przedsiębiorstwie stosowane są następujące metody identyfikacji ryzyka:

- 1) Analiza PEST;
- 2) Analiza SWOT;
- 3) Analiza 5 sił Portera;
- 4) Metoda indukcji i dedukcji;
- 5) Metoda ekspercka;
- 6) Burza mózgów.

2. Analiza otoczenia metodą PEST (ang. *Political, Economic, Social, Technological*).

P (*Political Environment*) – oznacza analizę środowiska politycznego,

E (*Economic Environment*) – oznacza analizę środowiska ekonomicznego,

S (*Sociocultural Environment*) – oznacza analizę środowiska społeczno-kulturowego,

T (*Technological Environment*) – oznacza analizę środowiska technologicznego.

Dzięki metodzie PEST można uporządkować proces monitoringu otoczenia przedsiębiorstwa¹⁵.

Istota metody sprowadza się do określania podstawowych sfer otoczenia, które mają lub mogą mieć kluczowy wpływ na organizację i jej strategię działania¹⁶.

¹³ A. Adamska, Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia, w: A. Fierla (red.), Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane Aspekty, Warszawa 2009, s. 14.

¹⁴ A. Glińska, Ryzyko finansowe w działalności przedsiębiorstw, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, Nr 335, s. 58.

¹⁵ T. Budzik, Otoczenie ekonomiczno-technologiczne jako elementy wpływające na kształtowanie się strategii przedsiębiorstw komunikacji samochodowej, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska 2018, Nr 130, s. 48.

¹⁶ M. Chylek, Metody analizy makrootoczenia, w: E. Multan, E. Bombiak, M. Chylek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie, Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków, s. 48, tekst dostępny na stronie: https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/1046/Multan_Bombiak_Chylek_Analiza_strategiczna_w_przedsiębiorstwie.pdf?sequence=1 (dostęp: 19.4.2020 r.).

Tabela Nr 2. Zestawienie przykładowych czynników badanych w analizie PEST

Otoczenie polityczne	Otoczenie ekonomiczne
<ul style="list-style-type: none"> – regulacje dotyczące praw konsumenta, – regulacje antymonopolowe, – regulacje dotyczące ochrony środowiska, – regulacje podatkowe, – stabilność rządu, – regulacje UE, – kontrola rządowa kapitału zagranicznego, – prawo pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> – faza cyklu ekonomicznego, – poziom PKB, – wydatki konsumentów, – stopa procentowa, – stopa inflacji, – kursy wymiany walut, – bezrobocie, – cykliczność, – koszty energii, transportu, materiałów, – bilans płatniczy.
Otoczenie społeczne	Otoczenie technologiczne
<ul style="list-style-type: none"> – styl życia, – stosunek do pracy i czasu wolnego, – aktywność zawodowa kobiet, – zmiany demograficzne, – edukacja i zdrowie, – zmiany w wartościach i kulturze, – nowe wzorce konsumpcji, – siła związków zawodowych, – znaczenie problemów ekologicznych, – mobilność społeczna, – poziom wykształcenia. 	<ul style="list-style-type: none"> – wydatki na badania i rozwój, – ochrona patentowa, – transfer nowych technologii, – automatyzacja i robotyzacja, – rządowa polityka inwestycyjna, – nowe inicjatywy badawcze, – skrócenie cyklu inwestycyjnego, – technologie energooszczędne, – zmiany w organizacji produkcji, – nieciągłość zmian technologicznych, – substytucyjność technologii, – przestarzałość technologii.

Źródło: M. Chylek, Metody analizy makrootoczenia przedsiębiorstwa, w: E. Multan, E. Bombiak, M. Chylek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie, Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków, Siedlce 2014, s. 48.

3. Analiza SWOT. SWOT jest akronimem pierwszych liter angielskich słów, które określają cechy zasobów przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia:

- 1) *Strengths* – silne strony organizacji,
- 2) *Weaknesses* – słabe strony organizacji,
- 3) *Opportunities* – szanse (okazje rozwojowe w otoczeniu),
- 4) *Threats* – zagrożenia występujące w otoczeniu.

Analizę SWOT można przedstawić jako macierz.

2. Metody identyfikowania ryzyka

Rysunek Nr 1. Elementy analizy SWOT

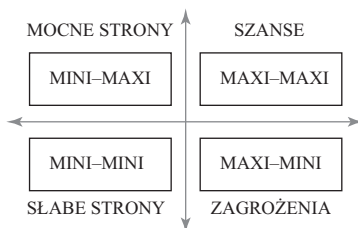
	Pozytywne	Negatywne
Pochodzące z zewnątrz	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Pochodzące z wewnątrz	SZANSE	ZAGROŻENIA

Źródło: M. Ingaldi, Wykorzystanie analizy SWOT do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa poligraficznego, Zeszyty Naukowe, Quality. Production. Improvement 2017, Nr 2(7), s. 20–31.

Głównym celem analizy SWOT jako metody badawczej jest określenie aktualnej i perspektywicznej pozycji przedmiotu analizy oraz prognoza strategii postępowania¹⁷. Innymi słowy – zidentyfikowanie potencjalnych szans i zagrożeń wywoływanych przez otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa oraz mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa jako jednostki organizacyjnej. Analiza SWOT pozwala przedsiębiorstwu na zdefiniowanie i wybór odpowiedniej strategii¹⁸. Wyróżniamy:

- 1) SO – maxi-maxi (strategia agresywna lub strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju, strategia dotyczy przedsiębiorstwa, wewnątrz którego przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś – szanse);
- 2) WO – mini-maxi (strategia konkurencyjna).

Rysunek Nr 2. Pozycje strategiczne przedsiębiorstwa



Źródło: K. Machaczka, Analiza strategiczna w zarządzaniu rozwojem firmy, Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie 2002, Nr 592, s. 135.

¹⁷ S. Szmítka, Analiza SWOT jako narzędzie oceny innowacyjności przedsięwzięcia biznesowego, Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne 2015, Nr 4, s. 80.

¹⁸ S. Marek, A. Wieczorek, Otoczenie przedsiębiorstwa, w: S. Marek (red.), Elementy nauki o przedsiębiorstwie, Szczecin 2008, s. 67.

4. Analiza strukturalna sektora konkurencji (Porter's Five Forces). Metoda pięciu sił Portera, określana w literaturze również jako „analiza pięcioczynnikowa” czy model „pięciu sił konkurencji”, jest jedną z metod analizy strategicznej organizacji, którą wykorzystuje się do wyznaczenia jej celów strategicznych i formułowania jej strategii¹⁹. Analiza obejmuje następujące obszary:

- 1) rywalizacja konkurencji (jak intensywna jest obecna na danym rynku konkurencja – rywalizacja jest mierzona współczynnikiem koncentracji, który jest odzwierciedleniem udziału procentowego czterech największych firm branży),
- 2) siła przetargowa dostawców (wskazuje, ile dostawcy kontrolują rynku oraz czy są w stanie podnosić ceny – im mniej jest dostawców, tym większą mają siłę kontroli danego rynku; siłę dostawców ogranicza możliwość zmiany dostawców przez firmy z branży),
- 3) siła przetargowa klientów (jak pozycja klientów wpływa na cenę i jakość towarów – tym większa jest ta siła, im mniej jest kupujących, a więcej dostawców; siła jest tym mniejsza, im mniejsza jest możliwość wyboru alternatywnego dostawcy – dostawcy różnią się dość znacznie),
- 4) groźba wejścia nowych uczestników rynku (siła ta opisuje, jakie są bariery wejścia nowego podmiotu na rynek branżowy – im łatwiej jest wejść na dany rynek, tym ta siła jest większa; do barier wejścia należą: przewaga kosztów, dostęp do zasobów, korzyści skali i posiadanie rozpoznawalnej marki), rywalizacja konkurencji (jak intensywna jest obecna na danym rynku konkurencja; rywalizacja jest mierzona współczynnikiem koncentracji, który jest odzwierciedleniem udziału procentowego czterech największych firm branży),
- 5) siła przetargowa dostawców (wskazuje, ile dostawcy kontrolują rynku oraz czy są w stanie podnosić ceny – im mniej jest dostawców, tym większą mają siłę kontroli danego rynku; siłę dostawców ogranicza możliwość zmiany dostawców przez firmy z branży),

5. Metoda indukcji i dedukcji. W metodzie indukcyjnej wychodzimy ze zidentyfikowanej przyczyny i poszukujemy możliwych konsekwencji. Natomiast w przypadku dedukcji wychodzimy ze stwierdzonych skutków, poznanych konsekwencji i staramy się poznać przyczyny, które to spowodowały²⁰.

6. Ankieta ekspercka. Ankieta ekspercka dokonywana jest poprzez wybór odpowiedniego eksperta z danej dziedziny i przekazanie mu specjalnie przygotowanych pytań w postaci ankiety. Specjalista pozyskuje informacje na temat ryzyka projektu, gromadzi wiedzę na temat prawdopodobieństw i skutków jego zaistnienia oraz przygotowuje możliwości zapobiegania sytuacjom krytycznym. Dodatkowo zwraca uwagę na

¹⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, Pięć sił Portera, s. 253, tekst dostępny na stronie: http://www.zakrzewska-bielawska.pl/new/1434400248_publicacja_4_2015.pdf (dostęp: 19.4.2020 r.).

²⁰ T.T. Kaczmarek, Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne, Warszawa 2010, s. 25.

3. Zarządzanie ryzykiem

obszary w projekcie, które są szczególnie podatne na ryzyko. Dzięki tej analizie dostarczane są do przedsiębiorstwa dane do budowania planu zarządzania ryzykiem w projekcie oraz istotne sugestie dotyczące kierowania i reakcji na powstałe ryzyko. Korzystanie z fachowych źródeł oceny jest niezbędne, ponieważ każdy projekt jest niepowtarzalny, a większości informacji niezbędnych w procesie oceny ryzyka nie można uzyskać na podstawie danych dotyczących poprzednich projektów²¹.

7. Burza mózgów. Jest to metoda polegająca na zbieraniu informacji od wielu uczestników sesji. Skuteczność burzy mózgów w dużej mierze zależy od sposobu, w jaki jest przeprowadzana sesja. W każdym sposobie przeprowadzania sesji powinny być spełnione zasadnicze kryteria determinujące skuteczność sesji.

3. Zarządzanie ryzykiem

3.1. Uwagi wstępne

1. Raportowanie i porządkowanie informacji. Z roku na rok nakładane są na przedsiębiorstwa nowe obowiązki wynikające m.in. z unormowań ustaw podatkowych. Nowe obowiązki raportowania zdarzeń, czynności, działalności gospodarczej z jednej strony powodują konieczność zatrudnienia personelu posiadającego wiedzę, z drugiej zaś strony stwarzają nowe ryzyka w szczególności dla zarządów przedsiębiorstw. Zarządy jako organy odpowiedzialne za raportowanie zmuszone są przed złożeniem podpisu zapoznać się ze szczegółami wielu formularzy, instrukcji informacji składanych do urzędu skarbowego czy Szefa Krajowej Administracji Skarbowej. Przedsiębiorstwa, mając na celu efektywne zarządzanie ryzykiem, powinny wybierać metody odpowiednie do ich możliwości zarówno z punktu widzenia ekonomicznego (poniesienie kosztów), jak i ich wdrożenia do mechanizmów raportowania w przedsiębiorstwie. Do podstawowych metod oraz narzędzi porządkowania informacji, w celu uniknięcia ryzyka, zaliczyć możemy:

- 1) analizę sytuacji i prognozowanie,
- 2) zbieranie informacji,
- 3) dokonywanie ocen²².

Co więcej, brak racjonalnego działania w zakresie podatków może spowodować ujemną ocenę działalności podmiotu skutkującą pogorszeniem się sytuacji majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa²³.

²¹ K. Czajkowska, Metody identyfikacji ryzyka w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie, Journal of Modern Management Process 2017, Nr 1, s. 44.

²² M. Borkowski, Ryzyko jako nieodłączny element, w: R.N. Hanisz (red.), Zarządzanie, s. 33.

²³ M. Stępień, Elementy zarządzania, s. 37.

2. Orzecznictwo. W wyr. NSA z 10.7.1996 r. (SA/Ka 1244/95, MoPod 1997, Nr 8, s. 239–243) stwierdzono, że żaden przepis prawa podatkowego ani orzecznictwo, ani też doktryna prawa nie zabraniają podatnikowi wyboru takiego rozwiązania zgodnego z prawem i rzeczywistością, które byłoby dla niego – przy podejmowaniu decyzji gospodarczych – bardziej korzystne na gruncie prawa podatkowego. Wybór drogi najłagodniej opodatkowanej jest wolnym wyborem każdego podatnika i nie może podlegać kontroli organów podatkowych. Dodatkowo w wyr. WSA w Warszawie z 23.9.2005 r. (III SA/Wa 1195/05, Legalis) stwierdzono, że jeżeli obowiązujący porządek prawny stwarza podatnikowi możliwość wyboru kilku legalnych konstrukcji do osiągnięcia zamierzonego celu gospodarczego, z których każda będzie miała inny wymiar podatkowy, to wybór najkorzystniejszego rozwiązania nie może być traktowany jako obejście prawa. Z żadnej normy prawnej nie można bowiem wyprowadzić zasady nakładającej na podatnika obowiązek działania dla powstania zobowiązania podatkowego w najwyższej możliwej wysokości.

3. Zarządzanie jako proces. Zarządzanie ryzykiem to proces składający się z wielu etapów, elementów mających służyć zabezpieczeniu interesów zarówno akcjonariuszy, jak i kontrahentów przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem jest odpowiedzią na pojawiające się w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz w jego strukturach ryzyka, stany niepewności. Właściwe zidentyfikowanie tego procesu pozwala na skuteczne wyeliminowanie lub zminimalizowanie zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawione zostały wybrane definicje zarządzania ryzykiem.

Tabela Nr 3. Definicje zarządzania ryzykiem

Lp.	Źródło	Definicja procesu zarządzania ryzykiem
1.	<i>COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary, 2004</i>	Zarządzanie ryzykiem jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa.
2.	<i>K. Jajuga, Zarządzanie ryzykiem, Warszawa 2009</i>	Zarządzanie ryzykiem to podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka.

3. Zarządzanie ryzykiem

Lp.	Źródło	Definicja procesu zarządzania ryzykiem
3.	<i>T.T. Kaczmarek</i> , Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym dla praktyków, Gdańsk 2002	Zarządzanie ryzykiem można scharakteryzować w następujący sposób: ryzykiem w organizacji zarządza osoba, która bada i analizuje możliwość oraz prawdopodobieństwo wystąpienia przypadkowej szkody, która może dotknąć daną organizację. Równocześnie ta osoba opracowuje system, który pozwala rozpoznać dane ryzyko i w płaszczyźnie ekonomicznej możliwie skutecznie je zminimalizować.
4.	Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości, Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje, Londyn 2004	Zarządzanie ryzykiem stanowi zespół procesów wykorzystywanych do identyfikacji, oceny i osądu ryzyka, przypisywania własności, podejmowania działań w celu zmniejszenia lub przewidzenia ryzyka oraz monitorowania i przeglądu osiągniętych postępów.
5.	<i>R. Makarowski</i> , Granice ryzyka. Paradygmat psychologiczny, Kraków 2008	Zarządzanie ryzykiem jest procesem polegającym na identyfikacji ryzyka, dokładnym jego opisie, szacowaniu jego skutków oraz podjęciu ewentualnych działań zaradczych.
6.	<i>S. Nahotko</i> , Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej, Bydgoszcz 2001	Zarządzanie ryzykiem jest systemem metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i do podejmowania w tym celu optymalnych decyzji.
7.	<i>K.H.S. Pickett</i> , The internal auditing Handbook, New Jersey 2003	Zarządzanie ryzykiem to dynamiczny proces podejmowania uzasadnionych kroków w celu wykrycia i radzenia sobie z ryzykiem, które wpływa na cele instytucji.

Źródło: *E. Młodzik*, Identyfikacja ryzyka – kluczowy element procesu zarządzania ryzykiem w jednostkach gospodarczych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 765, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2013, Nr 61, s. 443.

3.2. Struktura ryzyka. Czynniki kształtujące ryzyko w przedsiębiorstwie

1. Definicja zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem (ang. *Enterprise Risk Management*) można interpretować jako „podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo akceptowalnego poziomu ryzyka”²⁴. Struktura ryzyka zależna jest od segmentu ryzyka. Wyróżniamy bowiem ryzyko operacyjne oraz ryzyko finansowe. Podział determinowany jest możliwością kontroli ryzyka przez przedsiębiorstwo w krótkim czasie²⁵. Spośród najważniejszych rodzajów ryzyka operacyjnego można wyróżnić:

- 1) ryzyko makroekonomiczne;
- 2) ryzyko polityczne związane z niestabilnością systemu politycznego;
- 3) ryzyko prawne związane z ciągle zmieniającymi się regulacjami prawa, w tym prawa podatkowego;
- 4) ryzyko techniczne polegające na pojawiających się w przestrzeni biznesowej nowych rozwiązaniach innowacyjnych, mogących uczynić produkty lub usługi przedsiębiorstwa nieatrakcyjnymi z punktu widzenia konsumentów;
- 5) ryzyko konkurencji polegające na ciągłym poszerzaniu podmiotów konkurencyjnych w branży.

3.3. Filary systemu zarządzania

3.3.1. Uwagi wstępne

1. Cele zarządzania ryzykiem. Jednym z głównych celów zarządzania ryzykiem jest zwiększenie wartości przedsiębiorstwa w wyniku eliminacji zdarzeń mogących prowadzić do zmniejszenia wyceny przedsiębiorstwa. Aby zarządzanie ryzykiem było skuteczne, zarządzający przedsiębiorstwem powinien zdefiniować kluczowe obszary struktury zarządczej ryzyka.

Jednym z przykładów systemu zarządzania jest wdrożenie 7 filarów skutecznego procesu zarządzania według *J. Lama*²⁶:

- 1) ład korporacyjny,
- 2) zarządzanie liniami biznesowymi,
- 3) zarządzanie portfelem,

²⁴ *K. Jajuga*, Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, w: *K. Jajuga* (red.), w: Zarządzanie ryzykiem, s. 375.

²⁵ *R. Tuzimek*, Decyzje finansowe, s. 66.

²⁶ *J. Lam*, Enterprise Risk Management, from incentives to control, New York 2003; *K. Jajuga*, Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie, w: *K. Jajuga* (red.), Zarządzanie ryzykiem, s. 42.

3. Zarządzanie ryzykiem

- 4) transfer ryzyka,
- 5) analiza ryzyka,
- 6) zasoby technologiczne i zasoby danych,
- 7) komunikacja z interesariuszami podmiotu.

2. Ład korporacyjny. Jest to system prawnych i ekonomicznych instytucji (formalnych i nieformalnych reguł, procedur działania stosowanych przez firmy) służących regulowaniu stosunków i zapewnieniu niezbędnej dla rozwoju przedsiębiorstwa równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji (inwestorów, menedżerów, przedsiębiorców, pracowników, dostawców, klientów, społeczności lokalnych i innych interesariuszy) w celu osiągnięcia przez niektóre grupy celów, misji i wizji firmy²⁷. Natomiast według Komisji Nadzoru Finansowego²⁸ ład korporacyjny jest to zbiór zasad określających relacje wewnętrzne i zewnętrzne instytucji nadzorowanych, w tym relacje z udziałowcami i klientami, ich organizację, funkcjonowanie nadzoru wewnętrznego oraz kluczowych systemów i funkcji wewnętrznych, a także organów statutowych i zasad ich współdziałania.

3. Zarządzanie liniami biznesowymi. Zarządzanie liniami biznesowymi rozumiana jako wyodrębnione części działalności operacyjnej przedsiębiorstwa odbywa się na podstawie dwóch reguł:

- 1) *top-down* polegającej na oddelegowaniu uprawnień do zarządzania wyodrębnionymi liniami biznesowymi w przedsiębiorstwie wyznaczonym osobom,
- 2) *bottom-up* polegającej na agregowaniu informacji o ryzyku przedsiębiorstwa na podstawie zestawień ryzyk otrzymanych z poszczególnych linii biznesowych.

4. Zarządzanie portfelem. Filar polegający na zarządzaniu wszystkimi liniami biznesowymi w ramach portfela. Teoria ta została opracowana w latach 50. przez *H. Markowitza* na potrzeby analizy ryzyka inwestycji finansowych.

5. Transfer ryzyka. Polega na przeniesieniu przez przedsiębiorstwo skutków zdarzeń niepożądanych (zwłaszcza konsekwencji finansowych) na inny podmiot. Najczęściej podmiotami tymi są bezpośredni kontrahenci oraz zakłady ubezpieczeniowe. Najbardziej powszechnym sposobem transferu jest korzystanie z ochrony ubezpieczeniowej²⁹.

6. Analiza ryzyka. Filar polegający na identyfikacji i pomiarze wielkości ryzyka.

²⁷ *A. Krzysztofek*, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście nadzoru korporacyjnego, w: *W. Caban* (red.), Wiedza i gospodarka rozwój kompetencji naukowych i biznesowych dla wzrostu konkurencyjności regionalnej, cz. 2, Kielce 2013, s. 74.

²⁸ Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych, tekst dostępny na stronie: https://www.knf.gov.pl/dla_rynku/regulacje_i_praktyka/zasady_ladu_korporacyjnego?articleId=48880&p_id=18 (dostęp: 6.5.2020 r.).

²⁹ *G. Wieteska*, Przeniesienie jako jedna z metod postępowania wobec ryzyka pojawiającego się w relacjach dostawca – odbiorca na rynku przedsiębiorstw, *Logistyka* 2011, Nr 2, s. 4.

[Przejdź do księgarni →](#)