



**Sylwia Bąk**

 [orcid.org/0000-0003-4398-0865](https://orcid.org/0000-0003-4398-0865)

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
sylwia.bak@uj.edu.pl

# CELE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA MEDIÓW NOTOWANYCH NA GIEŁDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE

Abstract

## RISK MANAGEMENT OBJECTIVES IN POLISH ENTERPRISES IN THE MEDIA SECTOR LISTED ON THE WARSAW STOCK EXCHANGE

Risk management is an extremely important domain of management, conditioning the development of enterprises and business continuity, as well as developing and maintaining a competitive position. The main purpose of this text is to identify and categorize the risk management objectives adopted in Polish enterprises in the media sector listed on the Warsaw Stock Exchange (WSE). The aim of empirical research was achieved through the use of triangulation of research methods. The following methods were used in the research process: the method of analyzing the content of source documents of the studied group of enterprises, the logic classification method and the comparative method. The main research findings indicate that: the overriding goal of risk management in the surveyed companies formulating them in a hierarchical system is in most cases ensuring compliance with the applicable requirements of external and internal origin, and the specific objectives (being components of the overarching goal) are mainly determined by the specificity of the media sector. The obtained research results refer to both the theory and practice of risk management among enterprises representing the media sector and may serve as a source of knowledge for the stakeholders of companies being listed entities, which constitutes the added value of this work.

**Keywords:** risk, risk management, media sector, Warsaw Stock Exchange

## Wprowadzenie

Zarządzanie ryzykiem jest obecnie jedną z kluczowych domen współczesnego zarządzania. Obserwowane zmieniające się uwarunkowania działalności przedsiębiorstw wywołały istotne zmiany w postrzeganiu zarządzania ryzykiem, do których zaliczyć można głównie: uzyskanie przez zarządzanie ryzykiem strategicznego znaczenia ze względu na jego rolę w uzyskiwaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej, tworzenie wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa, jak też potencjalną skuteczność w warunkach rosnącej złożoności i zmienności otoczenia (DeLoach, 2004; Elahi, 2013; Calandro, 2015). Szczególną rolę przypisuje się obecnie zarządzaniu ryzykiem w erze dynamicznej digitalizacji gospodarki, wynikającej z nieprzerwanego rozwoju nowych technologii, *e-commerce* oraz wpływu mass mediów na działalność przedsiębiorstw. Wynikiem tych przemian jest cyfrowa transformacja funkcji ryzyka, mająca szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze mediów. Determinantami skutecznego zarządzania ryzykiem w tej grupie przedsiębiorstw, jak się wydaje, są: wytyczanie wymiernych celów zarządzania ryzykiem oraz właściwa ich priorytetyzacja, będące pierwszym krokiem do wypracowania efektywnego, systemowego zarządzania ryzykiem w tych przedsiębiorstwach.

Celem niniejszego tekstu jest identyfikacja i kategoryzacja celów zarządzania ryzykiem przyjmowanych w polskich przedsiębiorstwach sektora mediów notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie.

### 1. Tło teoretyczne

Na szczególną uwagę w procesie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie zasługują wytyczane w tym zakresie cele, które odzwierciedlają zarówno rolę, jaką temu obszarowi zarządzania przypisują kierownictwa przedsiębiorstw, jak i wewnętrzne oraz zewnętrzne uwarunkowania, które wpływają na kształt tych celów. Cele zarządzania ryzykiem powinny być koherentne ze strategią przedsiębiorstwa oraz w pełni dostosowane do warunków prowadzenia działalności gospodarczej w konkretnym sektorze.

Rozważania na temat celów, jakie przedsiębiorstwa mogą realizować za pomocą zarządzania ryzykiem, należy rozpocząć od analizy wybranych definicji tej dyscypliny, której zakres niejednokrotnie tego typu cele pozwala dostrzec. Kierując się takim założeniem, można wskazać następujące cele zarządzania ryzykiem: (1) łagodzenie niejednoznacznych zagrożeń, zanim się pojawią, oraz pomoc liderom w identyfikowaniu i śledzeniu symptomów zagrożeń (Calandro, 2015); (2) zapewnienie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego i sukcesów w realizacji projektów w organizacjach, w tym kluczowych źródeł przyszłej wartości dla

akcjonariuszy (Kendrick, 2004); (3) zwiększenie zdolności adaptacyjnych złożonego systemu organizacyjnego oraz dostarczanie metod i narzędzi zarządzania różnymi rodzajami ryzyka (Beauchamp-Akatova, Curran, 2013), (4) identyfikacja szczególnych atrybutów organizacji generujących określone rodzaje ryzyka (Rubino, Vitolla, 2014); (5) wspieranie podejmowania strategicznych decyzji, które przyczyniają się do osiągnięcia ogólnych celów korporacyjnych (Sanchez i in., 2009). Wskazane powyżej domyślne sposoby pojmowania celów zarządzania ryzykiem, ujęte w jego definicjach, mają ograniczoną niezależność i są podporządkowane różnym tendencjom w zarządzaniu, realizując w dużym stopniu funkcję ochronną, a także wspierającą inne wymiary zarządzania.

Bardziej szczegółowe podejścia do wytyczania celów zarządzania ryzykiem można dostrzec w trzech ujęciach: w powiązaniu z zarządzaniem strategicznym, w powiązaniu z zidentyfikowanymi kategoriami ryzyka oraz w powiązaniu z sektorami, w których przedsiębiorstwa prowadzą działalność. W nurcie zarządzania strategicznego cele zarządzania ryzykiem mogą dotyczyć między innymi: (1) podejmowania decyzji oraz zapewnienia decydentom systematycznego podejścia do radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością (Williams i in., 2006); (2) dostarczania przydatnych informacji przez agregację ryzyka i optymalizację profilu ryzyka oraz zysku (Jankensgard, 2019). Strategicznym celem zarządzania ryzykiem jest także wdrożenie podejścia, które może wspomóc wypracowanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej (Elahi, 2013). Cele mogą również dotyczyć: (3) konstrukcji podejścia do zarządzania i tworzenia systemów lub mechanizmów w organizacji, umożliwiających przewidywanie oraz zarządzanie negatywnymi zagrożeniami w celu zwiększania wartości firmy i ciągłego tworzenia wartości dodanej w każdym obszarze działalności organizacyjnej (Iswajuni i in., 2018); lub (4) budowania opartego na ryzyku podejścia do realizacji strategii przez koncentrację na możliwościach nakreślonych w planach strategicznych firmy i jednocześnie minimalizowanie potencjalnego negatywnego wpływu zagrożeń (Sheehan, 2010).

W inny sposób konstruowane są cele zarządzania ryzykiem w zależności od rodzajów ryzyka zidentyfikowanych w konkretnej branży. Sektor mediów jest narażony w większym stopniu na ryzyko technologiczne będące następstwem dynamicznych zmian globalizacyjnych. Modyfikacje te przekładają się na zmiany w procesach komunikacji, które w połączeniu ze zmianami społecznymi konstruują zupełnie nowe warunki działalności przedsiębiorstw w sektorze mediów. Udział mediów i innych podmiotów odpowiedzialnych za kreację oraz przekaz informacji w tworzeniu „społeczeństwa światowego ryzyka” (Beck, 2012) jest niezwykle istotny. Do zagrożeń charakterystycznych dla przedsiębiorstw sektora mediów można zaliczyć między innymi: ryzyko naruszania norm społecznych i systemów wartości, ryzyko zaostrzenia nierówności społecznych, ryzyko reputacyjne czy ryzyko namnażania kryzysów ekonomicznych (Piechota, 2009). Według Chalaby'ego (2018) natomiast źródeł potencjalnych strat dla przedsiębiorstw tego sektora można upatrywać w siedmiu kategoriach ryzyka: katastroficznego, finansowego, regulacyjnego,

technologicznego, własności intelektualnej, łańcucha wartości oraz komercyjnego. Część wymienionych powyżej rodzajów ryzyka Kendrick (2004) identyfikuje jako kluczowe. Przede wszystkim ryzyko reputacyjne autor ten ocenia jako szczególnie ważne w działalności przedsiębiorstwa, a adekwatne cele zarządzania nim postrzega w tworzeniu nieprobabilistycznych metod jego analizy. Z kolei de Moura Maciel i współautorzy (2019) analizują cele zarządzania ryzykiem społecznym, które również jest traktowane jako jedno z ważniejszych w sektorze mediów. Ci autorzy, argumentując, że ryzyko społeczne ma postać wysoce zagregowaną, obejmując liczne czynniki pochodzące ze środowiska zewnętrznego i wewnętrznego, wskazują jako kluczowy cel zarządzania tym ryzykiem formalne ustanowienie mechanizmów komunikacji i relacji z interesariuszami oraz zdefiniowanie ról i obowiązków pracowników w podejmowaniu działań związanych z zarządzaniem ryzykiem. Również Wong (2014), zajmując się zarządzaniem ryzykiem niefinansowym, wskazuje domniemany cel zarządzania ryzykiem, integrujący aspekt biznesowy działalności z uwrażliwieniem na kwestie społeczne, która to integracja jest charakterystyczna dla branży mediów. Autor ten jako nadrzędny cel zarządzania ryzykiem uznaje zapewnienie przedsiębiorstwu mechanizmu umożliwiającego korporacyjny rozwój i wspomagającego realizację głównych celów biznesowych. Z kolei Lemieux (2010) za cel zarządzania ryzykiem uważa dostosowanie podejścia do ryzyka do rozwoju technologii oraz do obowiązujących standardów.

Cele zarządzania ryzykiem charakterystyczne dla przedsiębiorstw zaklasyfikowanych do sektora mediów są często związane z innowacyjnością i koniecznością wdrażania działań w odpowiedzi na pojawiające się w tym sektorze ryzyko innowacji. Bowers i Khorakian (2014) podkreślają, że podstawowym celem zarządzania ryzykiem w działalności nierozzerwalnie związanej z innowacjami powinno być jak najwcześniejsze zidentyfikowanie niedopuszczalnego ryzyka, Andersen (2009) podkreśla natomiast, że w przypadku działalności związanej z innowacyjnością celem zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa powinno być wypracowanie możliwości dynamicznego dostosowywania się do pojawiających się zmian. Alharthi i współautorzy (2014) uważają z kolei, że kluczowym ryzykiem w sektorze mediów jest ryzyko bezpieczeństwa. Aby ograniczyć jego występowanie, jako cel zarządzania ryzykiem autorzy ci wskazują usprawnienia w postaci integracji zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem metody Six Sigma w branży mediów, przejawiającej się między innymi implementacją statystycznych narzędzi oceny jakości procesu zarządzania ryzykiem. Z kolei Syvertsen (2010) podkreśla, że nowe technologie i związane z nią szanse oraz zagrożenia są i będą w branży mediów centralnymi punktami kreującymi wartość, wyzwaniem zaś dla menedżerów, a tym samym celem zarządzania ryzykiem, będzie konieczność wdrażania działań dostosowawczych w odpowiedzi na dynamiczny rozwój innowacji oraz adaptacja przedsiębiorstw do zmian warunków funkcjonowania wynikających z digitalizacji gospodarki.

Cele zarządzania ryzykiem dla przedsiębiorstw sektora mediów notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych są dodatkowo determinowane szeregiem warunkowań formalnoprawnych wynikających zarówno z wewnętrznych regulacji giełdy, jak i krajowych oraz europejskich regulacji prawnych. Regulacje te formułują bowiem liczne wymogi dotyczące między innymi: obowiązków informacyjnych, bezpieczeństwa spółek, inwestorów oraz obrotu giełdowego, kontroli wewnętrznej oraz odpowiedzialności za procesy zarządzania ryzykiem (Bąk, 2018).

## 2. Metodyka badań empirycznych

Badania empiryczne zrealizowano w konwencji badań mieszanych (Flick, 2008; 2018) z wykorzystaniem immanentnej w podejściu empirycznym logiki indukcji. Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja i kategoryzacja celów zarządzania ryzykiem przyjmowanych w polskich przedsiębiorstwach notowanych na GPW w Warszawie, reprezentujących sektor mediów. W procesie badawczym sformułowano trzy pytania badawcze:

- (1) Jakie podejścia do formułowania celów zarządzania ryzykiem identyfikuje się w badanych przedsiębiorstwach?
- (2) Jakie nadrzędne oraz szczegółowe cele zarządzania ryzykiem przyjmują badane przedsiębiorstwa?
- (3) Jakie kategorie tworzą cele zarządzania ryzykiem przyjmowane w badanych przedsiębiorstwach?

Badania empiryczne zostały podzielone na cztery główne etapy:

- dobór przedsiębiorstw do badań oraz pozyskanie ich dokumentów źródłowych;
- identyfikacja celów zarządzania ryzykiem oraz podejść do ich formułowania w badanych przedsiębiorstwach;
- kategoryzacja zidentyfikowanych celów zarządzania ryzykiem przyjmowanych w badanych przedsiębiorstwach;
- nakreślenie tendencji sektorowych w zakresie formułowania celów zarządzania ryzykiem na podstawie uzyskanych wyników badań.

Cel badań empirycznych zrealizowano przez zastosowanie triangulacji metod badawczych (Flick, 2018) jako struktury ramowej dla łączenia podejścia jakościowego oraz ilościowego, polegającego na wzajemnej kontroli wyników (Hammerley, 1996). Przedsiębiorstwa do badań zakwalifikowano w trybie doboru celowego. Do badań zaklasyfikowano wszystkie polskie przedsiębiorstwa notowane na GPW w Warszawie, zaliczane do sektora mediów (na dzień 25 czerwca 2019 r.) – 15 przedsiębiorstw w podziale na podsektory: radio i telewizja (3), wydawnictwa (4), reklama (4), portale internetowe (3), media pozostałe (1). Nazwy przedsiębiorstw wybranych do badań zostały zanonimizowane i oznaczone kolejno kodami od M1 do M15.

Główną metodą badawczą umożliwiającą identyfikację celów zarządzania ryzykiem i podejść do ich formułowania w badanych przedsiębiorstwach była analiza treści dokumentów źródłowych (Bowen, 2009), w tym: raportów rocznych (głównie sprawozdań z działalności), raportów dotyczących adekwatności kapitałowej i innych informacji podlegających ogłaszaniu przez przedsiębiorstwa notowane na GPW, sprawozdań na temat informacji niefinansowych oraz raportów zrównoważonego rozwoju, jak też raportów zintegrowanych. W celu skategoryzowania zidentyfikowanych celów zarządzania ryzykiem wykorzystano metodę klasyfikacji logicznej jednowymiarowej, opartej na podziale dwustopniowym, spełniając przy doborze kategorii wymagane kryteria wyczerpywalności oraz rozłączności (Bailey, 1994; Saran, 2014).

Na finalnym etapie badań wykorzystano metodę analizy porównawczej (Esser, Vliegthart, 2017), w wariacie porównania zamkniętego, gdzie wybrane do porównania jednostki są dobrane *a priori* przed badaniem (Konecki, 2000), w celu zilustrowania tendencji sektorowych. Wykorzystano również wybrane narzędzia ilościowe, to jest rozkłady liczbowe uzyskanych wyników.

### 3. Wyniki badań

W procesie badawczym ujawniono trzy rodzaje podejść do formułowania celów zarządzania ryzykiem w badanych przedsiębiorstwach sektora mediów:

- określenie tylko jednego celu zarządzania ryzykiem;
- określenie kilku równorzędnych celów zarządzania ryzykiem;
- określenie kilku celów zarządzania ryzykiem w układzie hierarchicznym, gdzie jeden cel traktowany jest jako nadrzędny, natomiast pozostałe jako szczegółowe, będące składowymi celu nadrzędnego.

**Tabela 1. Podejścia do formułowania celów zarządzania ryzykiem zidentyfikowane w badanych przedsiębiorstwach**

Podejścia do formułowania celów zarządzania ryzykiem	Przedsiębiorstwa przyjmujące dane podejście	
	Kody	Liczba
Tylko jeden cel	M6, M12	2
Kilka równorzędnych celów	M1, M7, M8, M9, M11, M14	6
Kilka celów w układzie hierarchicznym	M2, M3, M4, M5, M10, M13, M15	7

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 1, najczęściej stosowanym podejściem do formułowania celów zarządzania ryzykiem w badanych przedsiębiorstwach sektora mediów jest formułowanie kilku celów w układzie hierarchicznym (7/15). Oznacza to, że przyjmują one jeden cel nadrzędny oraz kilka szczegółowych, koherentnych z tym nadrzędnym, będących jego uszczegółowieniem. Kolejno plasuje się podejście oparte na formułowaniu kilku równorzędnych celów (6/15). Tylko 2/15 przedsiębiorstw formułują wyłącznie jeden cel zarządzania ryzykiem.

Kategoryzacji zidentyfikowanych celów zarządzania ryzykiem w sektorze mediów, opierając się na klasyfikacji dwustopniowej, dokonano w następujący sposób:

(1) Celami zgodności nazwano te dotyczące zapewnienia zgodności z wymaganiami prawnymi (regulacje zewnętrzne) oraz wewnętrznymi procedurami i politykami (regulacje wewnętrzne) w zakresie zarządzania ryzykiem. Cele te podzielono tematycznie na trzy podkategorie:

- procesowe – do których przypisano cele odnoszące się do spełnienia wymagań związanych z realizacją poszczególnych etapów procesu zarządzania ryzykiem oraz z implementacją strategii zarządzania ryzykiem;
- bezpieczeństwa – do których przypisano cele odnoszące się do spełnienia wymagań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa prowadzenia działalności, zapewnieniem ciągłości działania;
- organizacyjne – do których przypisano cele odnoszące się do spełnienia wymagań związanych z włączeniem zarządzania ryzykiem do ogólnej strategii przedsiębiorstwa, odpowiedzialnością pracowników oraz ze wspieraniem innych obszarów zarządzania.

(2) Celami sektorowymi nazwano cele dotyczące ryzyka sektorowego, charakterystycznego dla specyfiki działalności przedsiębiorstw sektora mediów. Cele te podzielono tematycznie na trzy podkategorie:

- finansowe – do których przypisano cele odnoszące się do płynności finansowej, zyskowności, zwiększenia wartości dla akcjonariuszy, pozyskiwania środków finansowych, zarządzania kapitałem oraz ochrony przed ryzykami: stopy procentowej, walutowym, kredytowym;
- technologiczne – do których przypisano cele odnoszące się do działań wobec ryzyka związanego bezpośrednio ze specyfiką działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze mediów, czyli między innymi: wdrażania innowacji technologicznych, zapewnienia bezpieczeństwa informacji, sprawności infrastruktury teleinformatycznej;
- biznesowe – do których przypisano cele odnoszące się do osiągnięcia założonych celów biznesowych, czyli na przykład: podejmowania decyzji biznesowych, osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w sektorze, zdobywania klientów, kształtowania relacji z otoczeniem zewnętrznym, monitorowania rynku oraz ich integracji z zarządzaniem ryzykiem.

Zestawienie celów zarządzania ryzykiem, formułowanych przez badane przedsiębiorstwa sektora mediów według przedstawionej powyżej klasyfikacji, zostały zamieszczone w tabeli 2.

**Tabela 2. Cele zarządzania ryzykiem w badanych przedsiębiorstwach sektora mediów według kategorii**

Cele zgodności – PROCESOWE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identyfikacja i cykliczne aktualizacje ryzyka w podstawowych grupach wraz z szacowaniem prawdopodobieństwa ich wystąpienia.</li> <li>• Stałe monitorowanie ryzyka związanego z działalnością.</li> <li>• Monitorowanie ryzyka związanego z działalnością i zarządzanie nim za pośrednictwem wewnętrznych procedur i badań poświęconych ryzyku, analizujących stopień narażenia i poziom ryzyka.</li> <li>• Analiza pojawiających się zagrożeń i potencjalnych obszarów ryzyka oraz podejmowanie właściwych kroków zarządczych.</li> <li>• Wdrożenie systemu wspomagającego pracę departamentów ryzyka w zakresie obejmującym monitorowanie ryzyka i zarządzanie ryzykiem.</li> </ul>
Cele zgodności – BEZPIECZEŃSTWA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagwarantowanie kontynuacji działalności.</li> <li>• Ochrona zdolności do kontynuowania działalności.</li> <li>• Skuteczne ograniczanie negatywnego wpływu czynników ryzyka i zagrożeń na bezpieczeństwo działalności.</li> <li>• Przestrzeganie zasad zawartych w polityce zarządzania ryzykiem utraty ciągłości biznesowej.</li> <li>• Wdrożenie polityki antykorupcyjnej zapewniającej bezpieczeństwo i uczciwość podejmowanej współpracy.</li> </ul>
Cele zgodności – ORGANIZACYJNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wsparcie dla opracowania skutecznej długoterminowej strategii.</li> <li>• Bieżące czynności kontrolne podejmowane na wszystkich szczeblach i we wszystkich komórkach organizacyjnych oraz w spółkach zależnych, które pozwalają zapewnić przestrzeganie wytycznych oraz umożliwiają identyfikowanie istotnego ryzyka i odpowiednie reagowanie na nie.</li> <li>• Określenie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem osób biorących bezpośredni udział w procesie zarządzania ryzykiem.</li> <li>• Wprowadzanie ewentualnych modyfikacji w strategii działania w odpowiedzi na identyfikowane zagrożenia.</li> <li>• Minimalizowanie zidentyfikowanych obszarów ryzyka, sterowanie nimi oraz sprawowanie bieżącej kontroli.</li> </ul>
Cele sektorowe – FINANSOWE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksymalizacja rentowności dla akcjonariuszy dzięki optymalizacji relacji zadłużenia do kapitału własnego.</li> <li>• Szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia czynników ryzyka oraz ich wartości i wpływu na sytuację ekonomiczną.</li> <li>• Pozyskanie środków finansowych na działalność oraz ograniczenie zmienności wyniku finansowego brutto.</li> <li>• Redukcja kosztów funkcjonowania IT przez zoptymalizowanie procesu zarządzania.</li> <li>• Analiza wiarygodności finansowej potencjalnych klientów przed zawarciem umów na dostawę systemów informatycznych i w zależności od oceny standingu finansowego dostosowanie warunków każdej umowy do potencjalnego ryzyka.</li> </ul>



Cele sektorowe – TECHNOLOGICZNE						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrażanie kompleksowych rozwiązań technologicznych ograniczających ryzyko działalności.</li> <li>• Utrzymanie pozycji lidera na rynku pod kątem oferowania najbardziej zawansowanych rozwiązań technologicznych.</li> <li>• Zapewnienie sprawnego i wiarygodnego systemu informatycznego pozwalającego na zbieranie oraz sprawdzanie danych oraz szybkie reagowanie w przypadku stwierdzenia odchyień.</li> <li>• Monitorowanie i ocena nowych technologii pod kątem możliwości ich zastosowania oraz ich rzeczywistej efektywności i przydatności.</li> <li>• Stosowanie polityki ochrony danych osobowych klientów oraz polityki użytkowania systemów informatycznych oraz zapewnienie efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.</li> </ul>						
Cele sektorowe – BIZNESOWE						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nawiązywanie kontaktów z nowymi partnerami z branży oraz promowanie oferty biznesowej z zachowaniem zasady minimalizacji ryzyka.</li> <li>• Rozpatrywanie wszelkich zdarzeń w kontekście potencjalnego wpływu na realizację celów biznesowych.</li> <li>• Wspieranie procesu podejmowania decyzji biznesowych w obszarze działalności inwestycyjnej.</li> <li>• Dywersyfikacja ryzyka biznesowego działalności oraz regularne analizy otoczenia rynkowego.</li> <li>• Bieżące śledzenie popytu na produkty i usługi, tak aby elastycznie reagować na zmieniające się trendy.</li> <li>• Stosowanie zasady przejrzystości, zwłaszcza podczas rozwoju i wprowadzania na rynek nowych produktów informatycznych.</li> </ul>						

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rozpoznanych celów zarządzania ryzykiem badanych przedsiębiorstw sektora mediów (tabela 2) można wnioskować, że oprócz celów zgodności cele zarządzania ryzykiem w tym sektorze wynikają z jego specyfiki, charakteryzującej się koniecznością odniesienia do zagrożeń płynących z rozwoju innowacji, rynku mediów oraz postępu technologicznego. Szczegółowy rozkład celów zarządzania ryzykiem wszystkich przedsiębiorstw zakwalifikowanych do badań według przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Klasyfikacja zidentyfikowanych celów zarządzania ryzykiem w badanych przedsiębiorstwach sektora mediów**

PODMIOTY CELE	CELE ZGODNOŚCI			CELE SEKTOROWE		
	PROCE- SOWE	BEZPIE- CZEŃSTWA	ORGANI- ZACYJNE	FINAN- SOWE	TECHNO- LOGICZNE	BIZNE- SOWE
M1	✓		✓	✓		✓
M2	✓ (N)		✓	✓		✓

M3	✓ (N)			✓		✓
M4	✓	✓		✓ (N)		✓
M5	✓ (N)			✓	✓	✓
M6				✓		
M7	✓			✓		✓
M8	✓		✓	✓		
M9	✓			✓	✓	✓
M10	✓			✓ (N)		✓
M11	✓			✓	✓	
M12				✓		
M13	✓ (N)			✓		
M14	✓			✓	✓	✓
M15	✓ (N)			✓	✓	

Objaśnienia:

- Przedsiębiorstwa formułujące jeden cel
- Przedsiębiorstwa formułujące kilka równorzędnych celów
- Przedsiębiorstwa formułujące kilka celów w układzie hierarchicznym, w podziale na cel nadrzędny (N) i cele szczegółowe

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład celów zarządzania ryzykiem w badanych przedsiębiorstwach przedstawiony w tabeli 3 potwierdza, że cele zarządzania ryzykiem w badanych przedsiębiorstwach sektora mediów są formułowane najczęściej w układzie hierarchicznym (w 7/15 przedsiębiorstwach). Wśród przedsiębiorstw reprezentujących to podejście cele nadrzędne są w większości przypadków celami zgodności z podkategorii celów procesowych (w 5/7 przedsiębiorstwach), natomiast wśród celów szczegółowych wyraźnie przeważają cele z kategorii sektorowych. W tym sektorze cele zarządzania ryzykiem w formie kilku równorzędnych celów prezentuje 6/15 przedsiębiorstw, przy czym we wszystkich przypadkach są to zarówno cele zgodności, jak i sektorowe. Wśród przedsiębiorstw, które formułują tylko jeden cel (2/15), wszystkie przyjmują cel sektorowy, z podkategorii finansowych.

## 4. Dyskusja wyników

Określenie celów jest jednym z kluczowych elementów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, podobnie ważnych jak sformułowanie strategii w tym zakresie. Przeprowadzone studia literaturowe wykazały różnorodność możliwości formułowania celów zarządzania ryzykiem z uwzględnieniem szeregu uwarunkowań (np. związek z zarządzaniem strategicznym, zależność od rodzaju ryzyka czy też sektora działalności).

Badania empiryczne pozwoliły ustalić, że w polskich przedsiębiorstwach sektora mediów notowanych na GPW w Warszawie cele zarządzania ryzykiem są najczęściej formułowane w układzie hierarchicznym. Ten sposób budowy celów zarządzania ryzykiem pozwala na uwzględnienie szerokiego zakresu problemowego, a także dostosowanie struktury celów do struktury organizacyjnej oraz poziomów zarządzania przedsiębiorstwami. Dodatkowo ważnym spostrzeżeniem wynikającym z przeprowadzonych badań jest to, że niezależnie od przyjmowanych w badanych przedsiębiorstwach podejść do formułowania celów zarządzania ryzykiem, biorąc pod uwagę rozkład ilościowy, nad celami z kategorii zgodności dominują cele z kategorii sektorowych. Taka proporcja między celami zgodności oraz charakterystycznymi dla branży znajduje naukowe potwierdzenie również w innych badaniach naukowych (np. w badaniach Lemieux [2010]), które wskazują na konieczność wyważenia między celami zarządzania ryzykiem związanymi zarówno z zapewnieniem zgodności, jak i z rozwojem technologii w przedsiębiorstwach, których działalność wiąże się z ryzykiem technologicznym. Wynikające z badań uwzględnienie przez przedsiębiorstwa w katalogu formułowanych celów zarządzania ryzykiem oprócz celów zgodności również celów sektorowych jest także spójne z badaniami innych autorów (np. Bowersa i Khorakiana [2014] lub Andersena [2009]).

Przeprowadzone badania pozwoliły też dokonać syntetycznej kategoryzacji celów zarządzania ryzykiem w badanych przedsiębiorstwach, a przez to ukazać tendencje charakteryzujące tę grupę przedsiębiorstw. Wykazano, że nadrzędnym celem zarządzania ryzykiem w przypadku większości badanych przedsiębiorstw formułujących cele w układzie hierarchicznym jest zapewnienie zgodności z mającymi zastosowanie wymaganiami pochodzenia zewnętrznego oraz wewnętrznego. Przez wymagania pochodzenia zewnętrznego należy rozumieć regulacje prawne, normujące zarządzanie ryzykiem w badanym sektorze w dualny sposób: (1) przez krajowe oraz międzynarodowe akty normatywne; (2) przez regulacje GPW. Z kolei wymagania o charakterze wewnętrznym to wewnętrzne polityki oraz procedury przyjęte w przedsiębiorstwach, związane z zarządzaniem ryzykiem. Dająca się wyrazić liczbowo dominacja celów zgodności wśród przedsiębiorstw reprezentujących hierarchiczne podejście do ich formułowania może być wyjaśniana szczególnym statusem badanych podmiotów ze względu na ich obecność na GPW i wynikającymi stąd zobowiązaniami wobec licznych interesariuszy (Iswajuni i in., 2018).

Przeprowadzone analizy pozwoliły także ustalić, że cele szczegółowe (będące składowymi celów nadrzędnych), identyfikowane w badanych przedsiębiorstwach są najczęściej determinowane specyfiką sektora mediów.

## Wnioski i podsumowanie

Na podstawie zaimplementowanych w procedurze badawczej metod udało się zrealizować główny cel badawczy oraz odpowiedzieć na sformułowane pytania badawcze. Otrzymane wyniki badań mogą być przydatne zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania ryzykiem wśród przedsiębiorstw sektora mediów oraz jako kompendium wiedzy dla różnych grup interesariuszy przedsiębiorstw giełdowych (np. inwestorów, kontrahentów, partnerów biznesowych), dla których informacje dotyczące podejść do ryzyka, w tym formułowania celów, mogą być istotne w podejmowaniu decyzji biznesowych oraz inwestycyjnych.

Za ograniczenie prowadzonych badań można uznać oparcie badań głównie na analizie treści dokumentów źródłowych badanych przedsiębiorstw. Przyszła kontynuacja badań z uwzględnieniem dodatkowych metod badawczych (np. wywiadów z przedstawicielami badanych przedsiębiorstw) może poszerzyć dotychczasową wiedzę na temat celów zarządzania ryzykiem wytycznych przez przedsiębiorstwa sektora mediów. Poszerzeniu mogłaby ulec również próba badanych przedsiębiorstw. Wydaje się, że przeprowadzenie badań na liczebnie większej próbie badawczej, poszerzonej na przykład o przedsiębiorstwa reprezentujące sektor mediów, a nieobecne na GPW w Warszawie, mogłoby podnieść wartość ustaleń badawczych.

## Bibliografia

- Alharthi A., Fathe S.M., Aziz T. (2014). *Application of Lean Six Sigma and Risk Management in Entertainment and Media Industry*. Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia, January 7–9.
- Andersen T.J. (2009). *Effective Risk Management Outcomes: Exploring Effects of Innovation and Capital Structure*. „Journal of Strategy and Management”, 2(4), s. 352–379.
- Bailey K.D. (1994). *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bąk S. (2018). *Risk Management in Enterprises Listed on the Warsaw Stock Exchange: The Role of Formal and Legal Determinants*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, XIX, 9(3), s. 375–391.
- Beauchamp-Akatova E., Curran R. (2013). *From Initial Risk Assessments to System Risk Management*. „Journal of Modelling in Management”, 8(3), s. 262–289.
- Beck U. (2012). *Spółeczeństwo światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Bowen G.A. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. „Qualitative Research Journal”, 9(2), s. 27–40.
- Bowers J., Khorakian A. (2014). *Integrating Risk Management in the Innovation Project*. „European Journal of Innovation Management”, 17(1), s. 25–40.
- Calandro J. (2015). *A Leader's Guide to Strategic Risk Management*. „Strategy & Leadership”, 43(1), s. 26–35.
- Chalaby J.K. (2018). *Hedging against Disaster: Risk and Mitigation in the Media and Entertainment Industries*. „International Journal of Digital Television”, 9(2), s. 167–184.
- DeLoach J. (2004). *The New Risk Imperative – An Enterprise Wide Approach*. „Handbook of Business Strategy”, 5(1), s. 29–34.
- Elahi E. (2013). *Risk Management: The Next Source of Competitive Advantage*. „Foresight”, 15(2), s. 117–131.
- Esser F., Vliegenthart R. (2017). *Comparative Research Methods*. W: J. Matthe (ed.). *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*. London: John Wiley & Sons, s. 1–22.
- Flick U. (2008). *Designing Qualitative Research*. Los Angeles [etc.]: Sage Publications.
- Flick U. (2018). *Doing Triangulation and Mixed Methods*. Los Angeles [etc.]: Sage Publications.
- Hammersley M. (1996). *The Relationship between Qualitative and Quantitative Research: Paradigm Loyalty Versus Methodological Eclecticism*. W: J. Richardson (ed.). *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*. Leicester: British Psychological Society, s. 159–174.
- Iswajuni I., Manasikana A., Soetedjo S. (2018). *The Effect of Enterprise Risk Management (ERM) on Firm Value in Manufacturing Companies Listed on Indonesian Stock Exchange Year 2010–2013*. „Asian Journal of Accounting Research”, 3(2), s. 224–235.
- Jankensgard H. (2019). *A Theory of Enterprise Risk Management*. „Corporate Governance”, 19(3), s. 565–579.
- Kendrick T. (2004). *Strategic Risk: Am I Doing Ok?* „Corporate Governance”, 4(4), s. 69–77.
- Konecki K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lemieux V.L. (2010). *The Records-Risk Nexus: Exploring The Relationship Between Records and Risk*. „Records Management Journal”, 20(2), s. 199–216.
- Moura Maciel A. de, Pardini D., Monteiro P. (2019). *Social Risk Management: Structuring, Validation, and Testing of a Study in the Mining Industry*. „Social Responsibility Journal”, 15(2), s. 992–1007.
- Piechota G. (2009). *Media w społeczeństwie ryzyka*. „Media, Kultura, Społeczeństwo”, 1(4), s. 147–154.
- Rubino M., Vitolla F. (2014). *Corporate Governance and the Information System: How a Framework for IT Governance Supports ERM*. „Corporate Governance”, 14(3), s. 320–338.
- Sanchez H., Robert B., Bourgault M., Pellerin R. (2009). *Risk Management Applied to Projects, Programs, and Portfolios*. „International Journal of Managing Projects in Business”, 2(1), s. 14–35.
- Saran J. (2014). *Classification and Typologies as Tools for Pedagogical Empirical Research Improvement*. „Studia i Prace Pedagogiczne”, 1, s. 13–30.
- Sheehan N.T. (2010). *A Risk-Based Approach to Strategy Execution*. „Journal of Business Strategy”, 31(5), s. 25–37.
- Syvertsen T. (2010). *High Risk, Strong Belief: Images of the Future in the Media Industry*. „Nordicom Review”, 31(2), s. 3–16.

- Williams R., Bertsch B., Dale B., Smith M., Visser R. (2006). *Quality and Risk Management: What are the Key Issues?* „The TQM Magazine”, 18(1), s. 67–86.
- Wong A. (2014). *Corporate Sustainability through Non-Financial Risk Management*. „Corporate Governance”, 14(4), s. 575–586.