

## Zarządzanie w warunkach ryzyka – strategiczna umiejętność przedsiębiorstwa

### Wstęp

W referacie wskazuje się na systemowe przesłanki wzrostu rangi zarządzania w przedsiębiorstwie w warunkach rosnącego ryzyka. Następnie akcentuje się wpływ specyfiki aktualnego kryzysu finansowego na ujawnienie słabości w zarządzaniu ryzykiem. Końcowa część referatu podejmuje zagadnienie doskonalenia systemu zarządzania w obszarze ryzyka w odniesieniu do przedsiębiorstw, które podejmują wysiłek budowania tej umiejętności.

### 1. Rola i zakres zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Rola umiejętności zarządzania ryzykiem wzrasta w przedsiębiorstwie na skutek oddziaływania m.in.: procesów globalizacji, deregulacji rynków, aktualnego kryzysu finansowego, natężenia poziomu walki konkurencyjnej, wysokiego tempa wdrażania innowacji, narastania konfliktów politycznych i terroru, negatywnych zmian klimatycznych gdy zmienia się gwałtownie i chaotycznie otoczenie zewnętrzne. W wyniku tych procesów rośnie niepewność i ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej w całym świecie<sup>1</sup>. Wzrost rangi umiejętności zarządzania ryzykiem znajduje potwierdzenie w tym, że:

- a) zwiększył się w stosunku do okresu przed latami 90. XX wieku kilkakrotnie poziom ryzyka systemowego na które przedsiębiorstwo nie może skutecznie oddziaływać poprzez ubezpieczanie się i dywersyfikację
- b) zakłócenia na rynku finansowym i poza finansowym są tak duże, że upadają giganty finansowe i duże korporacje z sektora przedsiębiorstw, co było niewyobrażalne przez okres ostatnich kilkudziesięciu kilka lat<sup>2</sup>
- c) rośnie rola instytucji ubezpieczeniowych i odpowiedzialnych za bezpieczeństwo, a także rola instytucji regulacyjnych i nadzorczych
- d) rozszerza się luka pomiędzy wiedzą o ryzyku i niepewnością a nierozpoznawalnością tych zjawisk (brakiem wiedzy) na bazie dostępnych informacji i posiadanych zdolności analitycznych
- e) rozszerza się także luka pomiędzy arsenałem dostępnych metod, instrumentów i oprogramowania wspomagającego zarządzanie ryzykiem a skalą ich zastosowań w praktyce gospodarczej.

---

<sup>1</sup> Zob. U. Beck, *World at Risk*, Polity Press, Cambridge 2009.

<sup>2</sup> Andrew Kuritzkes podaje, że na podstawie danych historycznych stopa bankructwa 100 największych instytucji finansowych świata była szacowana w okresie ostatnich 20 lat na poziomie 1,3%, faktycznie była 20 – krotnie wyższa, zob. *Warning: Big Financial Firms May Be Riskier Than They Appear*, published : June 10, 2009 in Knowledge@Wharton.

Symptomy wynikające z rosnącego ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem powinny skłaniać zarządy do postrzegania tych problemów, ich identyfikacji, interpretacji i podejmowania odpowiednich decyzji, ale zależy to od postaw menedżerów, o czym będzie mowa w kolejnym punkcie referatu. Z pełnym przekonaniem można sformułować roboczą hipotezę, że te przedsiębiorstwa, które lepiej zarządzają w warunkach rosnącego ryzyka są bardziej konkurencyjne niż te firmy, które ignorują ryzyko lub reagują *ex post*<sup>3</sup>.

### **Postawy menedżerów do zarządzania warunkach ryzyka**

Pozycja finansowa, rynkowa czy konkurencyjna przedsiębiorstw w największym stopniu zależy od postaw menedżerów, zarówno tego najwyższego stopnia jak i menedżerów średniego szczebla zarządzania do najważniejszych obszarów zarządzania. Odnosi się to także do zarządzania w warunkach ryzyka. W tym obszarze menedżerowie ujawniają różne postawy od skrajnych negujących potrzebę zarządzania ryzykiem do pełnego zaangażowania wszystkich komórek i pracowników w proces zarządzania ryzykiem<sup>4</sup>.

Negacja lub ignorowanie potrzeby zarządzania ryzykiem przez menedżerów nie można jednoznacznie interpretować jako wynik całkowitego braku profesjonalizmu, bo za takim poglądem przemawiają pewne argumenty. Dotyczy to przede wszystkim tych menedżerów, którzy działają na stabilnych rynkach i w których nie dostrzega się istotnego wpływu ryzyka na wyniki finansowo – ekonomiczne przedsiębiorstwa. Ci menedżerowie zgadzając się z ogólną maksymą, że ryzyko jest nieodłącznym elementem każdej podejmowanej decyzji, pragmatycznie postępując starają się go ignorować. Uważają, że gdyby podjęli działania dla ograniczenia lub eliminacji wszechogarniającego ryzyka musieliby poświęcić wszystkie posiadane i dostępne zasoby, a cała ich działalność produkcyjno – usługowa zesłaby na daleki plan, co przyznać należy nie jest racjonalnym postępowaniem. U podstaw negacji potrzeby zarządzania ryzykiem tkwi ukryte założenie, że ryzyko kojarzone jest tylko z negatywnymi skutkami lub z niezidentyfikowanymi zagrożeniami i dlatego lepiej jest go nie wywoływać, lecz czekać aż się ujawni i dopiero wtedy szukać skutecznych działań. Taka postawa menedżerów prowadzi do zarządzania nie ryzykiem, lecz zarządzania kryzysowego czyli oczekiwania na skutki ryzyka, które okażą się na tyle dotkliwe dla przedsiębiorstwa, iż wymagać będą kosztownych i bolesnych decyzji, a niekiedy wsparcia z zewnątrz. Zrozumiałe jest, że względy racjonalności i efektywności ekonomicznej, a także doświadczenie z różnych obszarów życia wskazują, że postawa ignorowania lub negowania ryzyka są niewłaściwe i powinny być nieakceptowane w sytuacji zmiennego, nieprzewidywalnego i złożonego otoczenia biznesowego przedsiębiorstw.

Biegunowo odmienna postawa w zarządzaniu ryzykiem w której menedżerowie koncentrują się na wysokiej aktywności, natychmiastowej, często nadmiernej i nieusprawiedliwionej reakcji na ryzyko nie jest też postawą godną polecenia. Zbyt rozbudowany proces identyfikacji ryzyka, wyszukany proces analityczny pomiaru ryzyka, monitorowania i podejmowania decyzji ograniczających ryzyko może prowadzić do hamowania wzrostu przedsiębiorstwa oraz pogarszaniu jego efektywności. Skutki takiej postawy można dostrzec wśród niektórych zarządów banków, w którym dążenie do uzyskania

---

<sup>3</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Ryzyko a wzrost wartości przedsiębiorstwa*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2006 nr 1, s. 34 - 41.

<sup>4</sup> B. Coyle, *Risk Awareness and Corporate Governance*, Financial World Publishing, IHS House, Canterbury, 2002.

wysokiego poziomu wartości kapitału ekonomicznego powodują, że część tego kapitału nie pracuje i nie generuje wobec tego dochodów. Utworzony zbyt pojemny „parasol ochronny” na wypadek, gdy ujawnią się negatywne skutki ryzyka (np. gdy część przedsiębiorców zbankrutuje i nie spłaci zaległych kredytów bankowych) ogranicza możliwości poprawy wyników finansowych.

Na podstawie analizy literatury fachowej i przeprowadzonych badań wyłania się również dość uniwersalna postawa menedżerów, przede wszystkim wśród spółek publicznych, którzy pod silną presją realizacji ambitnie sformułowanych planów poprawy wyników finansowych przez właścicieli w odniesieniu np. do wysokości poziomu stopy zwrotu, całkowitej stopy zwrotu (TSR), ekonomicznej wartości dodanej (EVA), niedoceniają lub świadomie pomijają sygnały informacyjne opracowane przez zespół analityków finansowych lub pracowników audytu wewnętrznego w zakresie ryzyka.

Mozaika postaw menedżerów, zwłaszcza członków zarządu, decyduje o faktycznej roli zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach ryzyka i decyduje o przejętej definicji ryzyka, zakresie jego identyfikacji, stosowanych metodach pomiaru, systemie raportowania i instrumentach redukcji ryzyka. Przegląd takich postaw obrazuje A. Adamska<sup>5</sup>.

**Tabela 1.** Tradycyjne (pasywne ) i zintegrowane (proaktywne) podejście do zarządzania ekspozycją na ryzyko

<b>Podejście tradycyjne</b>	<b>Podejście zintegrowane</b>
Ryzyko w ujęciu funkcjonalnym przez „silosy”	Ryzyko w ujęciu procesowym (w całej organizacji)
Identyfikacja i ocena poszczególnych rodzajów ryzyka	Portfel ryzyk postrzegany w kontekście strategii przedsiębiorstwa
Uwzględnianie wszystkich zidentyfikowanych ryzyk	Koncentracja na ryzykach krytycznych
Minimalizacja ryzyka	Optymalizacja ryzyka
Brak odpowiedzialności za ryzyko	Odpowiedzialność wszystkich za ryzyko
Kwantyfikacja ryzyka dokonywana ad hoc	Monitorowanie i stały pomiar ryzyka

Źródło: A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia w: Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. naukowa Andrzej Fierla, Seria wydawnicza Przedsiębiorstwo współczesne. KNoP, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2009, s. 16.; za *Running the risk – Risk and Sustainable Development, A Business Perspective*, World Business Council for Sustainable Development, WBCSD 2004.

<sup>5</sup> A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia w: Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. naukowa Andrzej Fierla, Seria wydawnicza Przedsiębiorstwo współczesne. KNoP, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2009, s. 16.

## Istota ryzyka a definicje ryzyka

Z perspektywy menedżera istota ryzyka sprowadza się do oceny wpływu zjawisk ekonomicznych, które mogą ujawnić się w przyszłości na wyniki finansowo – ekonomiczne przedsiębiorstwa np. zmiany liczby klientów, wielkości popytu, wprowadzenia na rynek nowych produktów, wejścia nowych konkurentów na podstawie posiadanej wiedzy i dostępnych informacji. Istnieją trzy najważniejsze wymiary (przekroje) tej oceny: jakie zdarzenia mogą wystąpić, jakie są obiektywne szanse wystąpienia tych zdarzeń oraz jakie mogą pojawić się skutki tych zdarzeń. W odniesieniu do zdarzeń najprościej określa się je w formie zero - jedynkowej, wystąpi bądź nie (będzie jutro pogoda słoneczna czy deszczowa, obniżą podatek VAT czy też nie). Bardziej rozbudowane opisy zjawisk ekonomicznych obejmują identyfikację opcji, wariantów, czy scenariuszy przebiegu rozważanych zjawisk ekonomicznych w przyszłości. Kwantyfikacja szans wystąpienia tych zdarzeń i skutków ich oddziaływania na wyniki finansowo – ekonomiczne przedsiębiorstwa wynikają z doświadczenia zarządów i pracowników, posiadanych baz danych, portfela wykorzystywanych metod oraz specjalistycznego oprogramowania. W praktyce gospodarczej może się okazać, że menedżerowie nie są w stanie wyspecyfikować istotnych zdarzeń bądź prawdopodobieństwa ich wystąpienia bądź też skali ich wpływu na wyniki finansowo – ekonomiczne przedsiębiorstwa. Takie sytuacje określane są w teorii zarządzania działaniami przedsiębiorstwa w warunkach niepewności. Zarządzanie w warunkach ryzyka nie można też sprowadzać do prognozowania, którego cele, zakres, stosowane metody i procedury są inne niż w zarządzaniu ryzykiem. Różnice te ilustruje podejścia stosowane przez menedżerów do zarządzania ryzykiem w podejmowanych projektach inwestycyjnych (zob. rys.1.).

W projektach tego typu menedżerowie bazują na projekcjach związanych z danym przedsięwzięciem inwestycyjnym, które dotyczą przewidywanych do poniesienia wydatków i kosztów, oczekiwanych przychodów, dochodów i przepływów pieniężnych z góry określonym horyzoncie czasu. Co więcej, menedżerowie potrafią określić liczbowo i jakościowo ryzyko związane z realizacją danego wariantu projektu i wpływ tego ryzyka na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Zaznaczone na rysunku 1 cztery warianty decyzji wskazują, że menedżerowie muszą mieć klarowne stanowisko na temat akceptacji ryzyka dotyczącego alokacji zasobów w działalności rozwojowej przedsiębiorstwa. Ocena tylko ryzyka w działalności inwestycyjnej dowodzi, że zarządzanie w warunkach ryzyka nie może być w żadnym przypadku utożsamiane z opracowaniem prognoz w przedsiębiorstwie, aczkolwiek występują obszary wspólne.

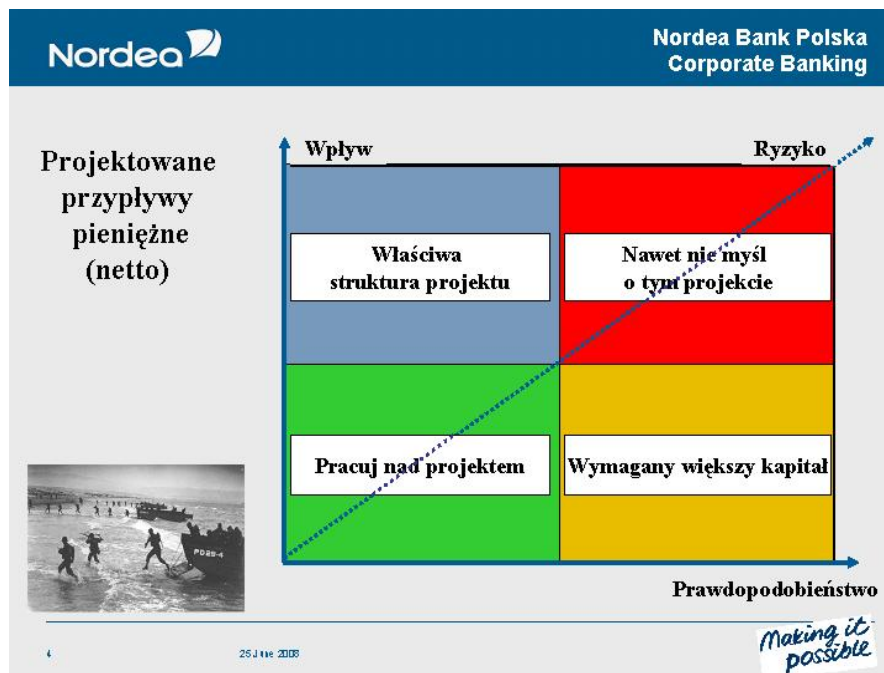
Dla celów zarządzania istotne jest jaką definicję ryzyka akceptuje i operacjonalizuje się w przedsiębiorstwie. Z racji długiej historii użytkowania tego pojęcia występuje tu wiele zróżnicowanych podejść. Oto wybrane definicje<sup>6</sup>.

- a) potencjalne, nieoczekiwane negatywne rezultaty zdarzenia, działalności lub decyzji
- b) miara prawdopodobieństwa wystąpienia istotnych negatywnych efektów
- c) niezamierzony i nieoczekiwany wynik (dobry lub zły) decyzji lub działania, który związany jest z niepożądanym efektem i szansą jego pojawienia się.

---

<sup>6</sup> T. Merna, F. Al.-Thani, *Corporate Risk Management*, Second Edition, J. Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2008, s. 9-11.

Rys. 1. Ryzyko finansowanie projektu inwestycyjnego



Źródło: Egil Rindorf, *Project Financing of Renewable Power Generation*, prezentacja na konferencji Finansowanie energii organizowanej przez Gdańską Akademię Bankową wspólnie z EC BREC, Instytutem Energetyki Odnawialnej, Warszawa 25 czerwca 2008

### Koncepcje zarządzania w warunkach ryzyka

Wraz z ewolucją roli i funkcji przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu zmieniały się koncepcje zarządzania ryzykiem. Najważniejsze koncepcje zarządzania ryzykiem przedstawia tabela 1. W literaturze spotyka się też inne podziały. Na przykład wyróżnia się etapy: narodzin; lata 70. XX wieku – wczesne początki zarządzania ryzykiem; lata 80. XX wieku – dominacja metod ilościowych; lata 90. XX wieku – akcent na metodykę i procesy związane z zarządzaniem ryzykiem<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> T. Merna, F. Al.-Thani, *Corporate*, op.cit., s. 39 – 43

**Tabela 1.** Kluczowe koncepcje zarządzania ryzykiem

<b>Nazwa koncepcji</b>	<b>Kryterium klasyfikacji</b>	<b>Istota koncepcji</b>
1A. Silosowe (tradycyjne) 1B. Zintegrowane	Zakres przedmiotowy ujęcia ryzyk	1A. Koncentracja na konkretnych ryzykach np. kredytowym, kursowym bez badania współzależności między nimi 1B. Jednoczesne uwzględnianie wszystkich kluczowych ryzyk oraz występujących współzależności i korelacji
2A. Normalne warunki 2B. Kryzysowe warunki	Krytyczny poziom zagrożenia kontynuacji działalności	2A. Firma działa w warunkach stabilnych lub przewidywalnych 2B. Firma nie jest w stanie samodzielnie poprawić swojej pozycji rynkowej i finansowej
3A. Zarządzanie ryzykiem zdarzeń prawdopodobnych 3B. Zarządzanie ryzykiem zdarzeń nadzwyczajnych	Poziom prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (powyżej 1%,)	3A. Istotne prawdopodobieństwo i skutki ryzyka 3B. Zarządzanie ryzykiem w warunkach wystąpienia kataklizmów, ataku terrorystycznego, załamania się rynków, paniki

Źródło: opracowanie własne

### Typowe zakresy zarządzania ryzykiem

W literaturze przedmiotu określa się szerzej lub węższy zakres przedmiotowy zarządzania ryzykiem. Obejmuje on z reguły trzy obszary: identyfikacji ryzyka, pomiaru i analiz oraz obszar reakcji na ryzyko. Bardziej szczegółowy rozpisany zakres zarządzania ryzykiem obejmuje: identyfikację i klasyfikację ryzyka, pomiar ryzyka i określenie jego profilu, pomiar skutków ryzyka, modelowanie ryzyka, instrumenty i metody ograniczania ryzyka, kontrola i monitorowanie ryzyka oraz system raportowania. W typowym zakresie pomija się ważny składnik zarządzania ryzykiem, który dotyczy oceny opłacalności wyboru określonych narzędzi i skutków podejmowanych działań ograniczających lub eliminujących ryzyko.

Praktyka gospodarcza wskazuje, że przedsiębiorstwa w różnym zakresie zarządzają ryzykiem. Niektóre ograniczają się tylko do wybranych faz np. identyfikacji wyselekcjonowanych ryzyk np. operacyjne, kredytowe, czy rynkowe inne starają się w miarę kompleksowo objąć kluczowe ryzyko w pełnym wymiarze rekomendowanym przez literaturę ukierunkowaną na zarządzanie ryzykiem.

## **2. Aktualny kryzys finansowy - porażka stosowanych koncepcji zarządzania ryzykiem**

### **Atrybuty aktualnego kryzysu finansowego**

Kryzys finansowy sub - prime z 2007 r. obnażył z zadziwiającą łatwością wszelkie słabości zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych i przedsiębiorstwach. Istniało powszechne przekonanie, że postęp w dziedzinie zarządzania ryzykiem jest niepodważalny, dostępnych było coraz więcej propozycji modelowych badania ryzyka, tworzono coraz więcej baz danych, powstawało coraz więcej instytucji usługowych i doradczych w obszarze zarządzania ryzykiem i było coraz silniejsze wsparcie firm informatycznych, które dostarczyły coraz bardziej wyrafinowane oprogramowanie dla potrzeb zarządzania ryzykiem. Rosło więc przekonanie analityków finansowych, a także menedżerów, że opracowane złożone modele niemal w 100% są w stanie odzwierciedlić poziom analizowanego ryzyka. Dlatego nastąpiło wielkie rozczarowanie z przydatności dotychczasowego dorobku z zakresie zarządzania ryzykiem po wybuchu kryzysu finansowego. Jedną z głównych przyczyn tego stanu, była specyfika aktualnego kryzysu finansowego.

Do specyficznych atrybutów tego kryzysu można zaliczyć następujące cechy:

- pierwszy kryzys globalny, który zaraził najpierw światowy system finansowy, a następnie efekt zarażenia dotknął sektora przedsiębiorstw czyli sfery realnej,
- poziom ryzyka systemowego wzrósł wielokrotnie w stosunku do okresów poprzednich, gdzie jego poziom szacowano na poziomie błędu składnika losowego (poniżej 5%),
- po raz pierwszy na dużą skalę stały się bankrutami gigantyczne firmy finansowe oraz duże przedsiębiorstwa usługowe i produkcyjne, co było nie pomyślenia dekadę wcześniej,
- podejmowane działania antykryzysowe były na ogromną skalę i w krótkim czasie (dotkliwość kryzysu była niezwykle bolesna nawet dla krajów i firm, które w niewielkim stopniu związane były z gospodarką amerykańską),
- zastanawiające jest, że upadały instytucje finansowe, których kapitał ekonomiczny znacznie przewyższał poziom wymaganego kapitału regulacyjnego i które w środowisku branżowym były znane z posiadania najlepszych modeli i zespołów analityków ryzyka,
- po raz pierwszy wystąpił silny efekt braku zaufania nie tylko klientów do instytucji finansowych, ale całkowitego braku zaufania wśród instytucji finansowych np. transakcje międzybankowe zostały na długi czas zamrożone.

### **Kryzys finansowy eksponuje mankamenty dotychczasowych praktyk zarządzania ryzykiem**

Jednym z pierwszych negatywnych sygnałów, jakie wywołał kryzys finansowy, to zdeprecjonowanie, może nie w pełni uzasadnione, Nowej Umowy Kapitałowej (Bazylea II),

która była przygotowywana przez długie lata i wdrażana od 2008 r. przez wiele instytucji finansowych w świecie, w tym w Polsce. Implikacją tego kryzysu było też pojawienie się wielu krytycznych opinii na temat przydatności modeli pomiaru ryzyka i metod zarządzania ryzykiem. Kwestionowano wszystkie elementy związane z modelowaniem ryzyka: zakres modelowania, właściwości modeli, wykorzystywane dane dla estymacji parametrów modeli, sposób interpretacji i komunikacji wyników. Warto w tym miejscu przytoczyć dwa charakterystyczne stanowiska profesorów finansów – D. Herringa (Wharton School of Business) i R.M. Stulza (Ohio State University).

“Uważam, że ostatni rok pokazuje, że nie potrafiliśmy skutecznie mierzyć wielu zjawisk i byliśmy nadmiernie przekonani, że będziemy w stanie je kwantyfikować. Dokonaliśmy ogromnego postępu w analizie ryzyka, pomiarze ryzyka i agregacji ryzyka. Mieliśmy tendencję koncentracji naszych wysiłków na zagadnieniach relatywnie prostych w zarządzaniu. I okazało się, że nawet w tych przypadkach ponieśliśmy też porażki. Po prostu, nie dysponowaliśmy odpowiednimi danymi. Stosowane przez nas techniki nie były dostatecznie dobre. Nie potrafiliśmy w wystarczającym zakresie wykorzystywać informacji prognostycznej, na nieszczęście kryzys obwiniał cały spektrum uczestników procesów sekurytyzacyjnych poczynając od regulatorów a skończywszy na menedżerach zarządzających ryzykiem” (D. Herring)<sup>8</sup>.

R.M. Stulz krytykuje powszechnie stosowaną metodę w instytucjach finansowych “Value at Risk” wskazuje na błędy jakie popełnia się w zarządzaniu ryzykiem. Zalicza do nich następujące<sup>9</sup>:

- a) poleganie na danych historycznych
- b) koncentracja na wąskich miarach ryzyka
- c) nadmierna reakcja na znane ryzyko
- d) pominięcie ważnych ryzyk
- e) słabości komunikacji
- f) brak zarządzania we właściwym czasie

Wytknięte słabości „Value at Risk” mają szerszy wymiar merytoryczny niż opisywana metoda.

## **Usprawnianie czy reengineering zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie**

Wystąpienie dość totalnej krytyki przydatności dotychczasowego dorobku w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu nie oznacza budowania od podstaw nowych koncepcji, ale wymaga wprowadzenia istotnych modyfikacji, które można nazwać swego rodzaju reengineeringiem zarządzania ryzykiem. Do tych kierunków doskonalenia zarządzania ryzykiem zaliczyć należy następujące działania:

- a) zmiana podejścia do procesu identyfikacji ryzyka
- b) nadanie większej roli metodom prostym pomiaru ryzyka
- c) poszukiwanie nowych metod, które uwzględniałyby aspekty behawioralne decydentów
- d) działania w kierunku kompleksowości i integracji procesu zarządzania w warunkach ryzyka
- e) włączenie do procesu zarządzania brakującego ogniwa, którym jest ocena efektywności działań z obszaru ryzyka
- f) szersze wsparcie procesu zarządzania ryzykiem programami informatycznymi

---

<sup>8</sup> *The New Role of Risk Management: Rebuilding the Model*, published: June 24, 2009 in Knowledge@Wharton.

<sup>9</sup> R.M. Stulz, *6 Ways Companies Mismanage Risk* „Harvard Business Review” March 2009.

Zagadnienie te zostaną poruszone w kolejnym punkcie referatu.

### **3. Kierunki budowania infrastruktury dla zarządzania przedsiębiorstwa w warunkach wysokiego ryzyka**

#### **Identyfikacja ryzyka**

Pozornie zagadnienie klasyfikacji i identyfikacji ryzyka dla potrzeb zarządzania wydaje się nieskomplikowanym zadaniem. W praktyce nastęcza wiele kłopotów i jest obszarem popełniania licznych błędów. Nie ulega wątpliwości, że lista rodzajowa ryzyk jest bogata, często przekraczająca kilkadziesiąt różnych pozycji. Co więcej, znaczenie poszczególnych ryzyk zmienia się w czasie np. we współczesnych warunkach rośnie ranga ryzyka utraty reputacji, regulacyjnego, sukcesji czy ryzyka operacyjnego. Zarządy przedsiębiorstw starają się objąć nadmierną liczbę ryzyk albo ich wybór koncentruje się na zbyt wąskiej grupie (np. tylko ryzyko kursowe – zmiany cen walut i ryzyko rynkowe – zmiany cen produktów). Byłoby przeoczeniem nie wspomnieć, że niekiedy badane i analizowane są ryzyka, nieistotne dla działalności przedsiębiorstwa, a pomija się ważne ryzyka np. ryzyko upadłości partnera biznesowego.

Jedną z możliwych technik identyfikacji, to opieranie się na krytycznej ocenie przeprowadzonych wyników badań. Raport „*Global Risk Management Survey 2007*” przedstawia następujące znaczenie ryzyk w działalności przedsiębiorstw<sup>10</sup>: utrata reputacji; zagrożenie upadłością partnera biznesowego; zobowiązania wobec stron trzecich; zakłócenia, niepowodzenia czy bankructwo łańcucha dostaw; rynkowe otoczenie; zmiany regulacyjno – normatywne; niepowodzenia w przyciągnięciu lub utrzymaniu pracowników; finansowe ryzyko; materialne zniszczenia; niepowodzenia restrukturyzacyjne (przejęcia i fuzje). Inne podejście to skupianie się na selekcji wybranych ryzyk i śledzenie ich wpływu w dłuższym czasie lub jednoczesne śledzenie wielu ryzyk i ocena, które z nich mają znaczenie dla wyników działalności przedsiębiorstwa.

#### **Od prostych do złożonych metod zarządzania ryzykiem**

Badania i obserwacje firm krajowych wskazują na zaskakujący wynik, pewna część firm wyjątkowo skutecznie zarządza ryzykiem bazując na wysokiej satysfakcji pracowników (duże zaangażowanie pracowników, przywiązanie do firmy i nabyte doświadczenie) i wykorzystaniu prostych narzędzi – mapy ryzyka, znajomości elementów statystyki opisowej czy zegar ryzyka. Wniosek jaki nasuwa się jest taki, aby nie rezygnować z tych prostych metod i narzędzi, ale znaleźć stałe dla nich miejsce nawet w tych firmach, które decydują się na wykorzystanie bardziej wyrafinowanych narzędzi. Proste narzędzia cechuje:

- a) walor powszechności - duża liczba komórek i pracowników może je sensownie stosować
- b) dostarczają pierwszych sygnałów ostrzegawczych o rodzaju, skali i efektach oddziaływania na ryzyko

---

<sup>10</sup> *Global Risk Management Survey 2007*, AON 2007, s. 7.

- c) stanowią pożyteczne narzędzie weryfikacji innych metod
- d) pełnią rolę skutecznej trampoliny do mniej bolesnego przejścia na wyższy poziom zarządzania ryzykiem (np. poprzez obniżenie strachu przed nowością, szukaniem uzasadnienia celowości wdrożenia).

### **Systemy oprogramowania wspomagające zarządzanie ryzykiem**

W praktyce można stosować ogólne i specjalistyczne aplikacje oprogramowania do zarządzania ryzykiem np. system do zarządzania ryzykiem opracowany przez firmę SAS - OpRisk. Wyróżnia się cztery rodzaje tego oprogramowania<sup>11</sup>:

- Zintegrowane pakiety zarządzania ryzykiem (*Management Data Software Packages*)
- Arkusze oceny (analizy) ryzyka (*Spreadsheet -based Risk Assessment Software*)
- Oprogramowanie do analizy ryzyka (*Project Network - based Assessment Software*)
- Oprogramowanie do modelowania i analizy ryzyka (*Standalone Project Network - based Risk Assessment*).

Wartościową i uzasadnioną koncepcję tworzenia w warunkach zmieniających się reguł gry konkurencyjnej jest koncepcja zaproponowana przez SAS określana jak *Business Analytics Framework*, która jest wyraźnym odejściem od filozofii tworzenia sztywnych platform w kierunku bardziej inteligentnych rozwiązań. W zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym, rozwiązanie tej firmy zostało ostatnio wdrożone w PKO BP S.A. Wdrożenie przez firmy sprawdzonego oprogramowania wspierającego zarządzanie ryzykiem pozwala stworzyć solidne fundamenty dla wypracowania adekwatnych procedur i metod zbierania informacji o istotnych ryzykach, ich pomiaru, oceny skutków i raportowania.

### **Koncepcja zarządzania popytem w warunkach niepewności**

Na podstawie obserwacji zachowań przedsiębiorstw można dostrzec pozytywny związek między zarządzaniem popytem w warunkach niepewności a zarządzaniem ryzykiem. Przedsiębiorstwa, które potrafią uwzględnić i skutecznie radzić sobie z niepewnością występującą na rynkach, lepiej zarządzają ryzykiem, bo funkcjonują już według nowoczesnych reguł. Wyraża się to w koncentracji na wybranych ryzykach, zachowaniem odpowiedniej równowagi między zmieniającym się w czasie popytem a podażą, skutecznym wykorzystaniu systemu prognostycznego (np. stosowanie ilościowych metod prognozowania, ale uwzględniających jakość pozyskiwanych stopniowo nowych informacji z rynku – wiedzy eksperckiej własnych menedżerów i interesariuszy), transparentnością działań w stosunku do partnerów biznesowych, w tym także w obszarze ryzyka. Ze względu na fakt, iż przychody są podstawową kategorią wokół której tworzy się schemat działania menedżerów, zastosowanie w tym obszarze znanych technik zarządzania rokuje przyjęcie właściwych założeń dla kompleksowego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Wyjście od zarządzania popytem w warunkach niepewności może okazać się istotnym czynnikiem zbudowania trwałej umiejętności w zarządzaniu ryzykiem<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> T. Merna, F. Al.-Thani, *Corporate*, op.cit., s. 141-143

<sup>12</sup> G. Catchon, Ch. Terewiesch, *Matching Supply with Demand*, McGraw-Hill, Boston 2006.

## Zakończenie

Punktem wyjścia rozważań jest pokazanie determinant, które oddziałują na stały wzrost roli zarządzania ryzykiem we współczesnych przedsiębiorstwach. W referacie formułuje się opinię, że specyficzne atrybuty aktualnego kryzysu finansowego nie mogą pozostać bez wpływu na zmianę dotychczasowych praktyk w obszarze zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Główna oś krytyki dotychczasowych praktyk bazuje na stanowiskach D. Herringa i R.M. Stulza. W związku z tym proponuje się wiele kierunków doskonalenia systemu zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach, w tym: wykorzystanie nowych sposobów identyfikacji ryzyka, szerszym stosowaniu metod prostych, przejściu na zarządzanie popytem w warunkach niepewności oraz implementacji oprogramowania wspierającego proces zarządzania ryzykiem.

## Bibliografia

1. Adamska A., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia w: Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. naukowa Andrzej Fierla, Seria wydawnicza Przedsiębiorstwo współczesne. KNoP, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2009.
2. Beck U., *World at Risk*, Polity Press, Cambridge 2009.
3. Catchon G., Terewiesch Ch., *Matching Supply with Demand*, McGraw-Hill, Boston 2006.
4. Coyle B., *Risk Awareness and Corporate Governance*, Financial World Publishing, IHS House, Canterbury, 2002.
5. *Global Risk Management Survey 2007*, AON 2007.
6. Kasiewicz S., Rogowski W., *Ryzyko a wzrost wartości przedsiębiorstwa*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2006 nr 1.
7. Merna T., Al.-Thani F., *Corporate Risk Management*, Second Edition, J. Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2008.
8. *The New Role of Risk Management: Rebuilding the Model*, published: June 24, 2009 in Knowledge@Wharton.
9. Rindorf E., *Project Financing of Renewable Power Generation*, prezentacja na konferencji Finansowanie energii organizowanej przez Gdańską Akademię Bankową wspólnie z EC BREC, Instytutem Energetyki Odnawialnej, Warszawa 25 czerwca 2008.
10. Stulz R.M., *6 Ways Companies Mismanage Risk* „Harvard Business Review” March 2009.
11. *Warning: Big Financial Firms May Be Riskier Than They Appear*, published: June 10, 2009 in Knowledge@Wharton.