

IWONA STANIEC

AGNIESZKA ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM MODA CZY KONIECZNOŚĆ<sup>1</sup>

### Wprowadzenie

Procesy globalizacyjne zachodzące z coraz większą intensywnością we współczesnej gospodarce oraz rozszerzenie Unii Europejskiej w istotny sposób wpływają na warunki funkcjonowania państw i gospodarek. Wynikające stąd zmiany otoczenia biznesowego wymuszają stosowanie przez przedsiębiorstwa bardziej efektywnych metod zarządzania zapewniających sprostaniu konkurencji a tym samym ich dalszemu rozwojowi.

Ekonomiści nie mogą pozostać obojętni wobec rosnących potrzeb przedsiębiorstw w obliczu tak ogromnych zmian. Pojawia się więc konieczność wprowadzenia nowych modeli biznesowych poprzedzonych wieloma analizami, badaniami i konfrontacjami wielu czasami bardzo różnych opinii, w celu ukształtowania obiektywnych, naukowych sądów. Jedną z nich jest ostatnio bardzo silnie lansowana w Polsce koncepcja ERM (enterprise risk management). Celem prezentowanych rozważań jest stwierdzenie, czy wprowadzenie ERM w polskich przedsiębiorstwach jest koniecznością, czy wynika tylko z mody stosowania tej koncepcji.

### Zarządzanie ryzykiem

Jedną z funkcji zarządzania jest planowanie, czyli określenie celów, jakie firma chce osiągnąć, strategii i taktyki działania, a także czasu, w jakim te cele powinny być osiągnięte. Zatem planowanie jest instrumentem rozwoju nowoczesnej firmy i swego rodzaju polisą ubezpieczeniową. Chroni bowiem przed podejmowaniem nieuzasadnionego ryzyka, umożliwia przetrwanie w trudnych czasach i ekspansję w lepszych okresach. Określa postępowanie firmy w pewnym okresie, pokazuje jej słabe i mocne strony w otoczeniu gospodarczym.

Przyszłości nie da się dokładnie przewidzieć, zatem istotne jest aby w zarządzaniu pojawiły się aspekty ograniczające niepewności, umożliwiające ocenę prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń oraz rozpoznanie występujących problemów, a także pozwalające na zmniejszenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji. Naprzeciw takiemu działaniu wychodzi zarządzanie ryzykiem, które polega na przyjęciu strategii rozwoju i stworzeniu przewodnika z informacjami o tym, jak ma ona funkcjonować przy zaistnieniu określonych sytuacji lub czynników. Pełni funkcję planu operacyjnego, narzędzia pracy przedstawiającego perspektywiczne i odcinkowe cele firmy z określeniem zadań, oraz środków niezbędnych do ich realizacji.

---

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2006-2008 jako projekt badawczy MNiSW N115 042 31/1777.

I. Staniec, A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie ryzykiem -moda czy konieczność?* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości, Zeszyt Naukowy nr 455 Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 50, Szczecin 2007, s. 221- 227.*

Szczegółowe rozpoznanie charakteru, zakresu i wielkości potencjalnego ryzyka pozwala na podjęcie w odpowiednim czasie czynności zapobiegawczych pozwalających ograniczyć ryzyko do poziomu pożądanego tj. neutralizacji niektórych rodzajów ryzyka, bądź minimalizacji jego skutków. Pozwala też na podejmowanie ryzyka w dopuszczalnych granicach.

Celem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach jest m.in.:<sup>2</sup>

- wskazanie źródeł ryzyka (ustalenie możliwych obszarów występowania ryzyka i jego rodzajów),
- pomiar ryzyka,
- wypracowanie odpowiednich strategii, które miałyby na celu zabezpieczenie przed niektórymi rodzajami ryzyka.

W zarządzaniu ryzykiem ważne jest, aby dobrana koncepcja była odpowiednia do danych warunków. Bardzo ważnym elementem jest ustalenie odpowiedzialności menedżerów za kierowanie danymi obszarami przedsiębiorstwa.

Centralnym elementem zarządzania strategicznego każdego przedsiębiorstwa powinien być proces zarządzania ryzykiem, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy z nim związane. Należy robić to w taki sposób, aby ta działalność – zarówno w poszczególnych dziedzinach jak i traktowana jako całość – przynosiła trwałe korzyści. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, zaś przedmiotem prawidłowego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja a także podejmowanie względem niego właściwych działań. Uwzględnia się tutaj zrozumienie potencjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszelkich czynników, które mogą mieć wpływ na przedsiębiorstwo, a także działania na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności co do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo zakładanych celów. Zarządzanie ryzykiem<sup>3</sup> powinno być procesem ciągłym i stale udoskonalanym, który obejmuje zarówno strategię organizacji jak i procedury wdrażania tej strategii. Dodatkowo wszelkie kwestie związane z zagrożeniami dla działalności przedsiębiorstwa, jakie miały miejsce w przeszłości, występują obecnie i – w największym stopniu – mogą wystąpić w przyszłości, powinno być rozwiązywane w sposób metodyczny. Oczywiście podstawowym elementem zarządzania ryzykiem jest zabezpieczenie przed jego skutkami. W związku z tym jednostka gospodarcza może przyjmować dwojakiego rodzaju postawy:<sup>4</sup>

- aktywną, która polega na podejmowaniu działań, których celem jest wyeliminowanie lub ograniczenie straty, która mogłaby powstać w wyniku przeprowadzonych transakcji,
- pasywną, czyli bierne ponoszenie ryzyka, przejawiająca się w braku podejmowania prób wyeliminowania ryzyka lub jego ograniczenia. Jest ona przejawem nieświadomości występowania ryzyka czy też nieumiejętności oszacowania jego rozmiarów lub braku znajomości technik zabezpieczających.

<sup>2</sup> W. Rogowski, A. Michalczewski: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 15.

<sup>3</sup> *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations © AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

<sup>4</sup> D.Dziawgo: *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*, PWN, Warszawa, 1998, s. 32.

I. Staniec, A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie ryzykiem -moda czy konieczność?* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, Zeszyt Naukowy nr 455 Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 50, Szczecin 2007, s. 221- 227.

W wyniku określonej polityki<sup>5</sup> najwyższego kierownictwa zarządzanie ryzykiem powinno być elementem kultury organizacyjnej. Założenia strategiczne należy przełożyć na konkretne cele taktyczne i operacyjne, zaś odpowiedzialność wszystkich pracowników i menedżerów zajmujących się zarządzaniem ryzykiem powinna być ściśle określona. Ponadto wprowadzenie procesu zarządzania ryzykiem jest związane z oceną osiągnięć, określeniem odpowiedzialności za wyniki i właściwemu wynagradzaniu za nie, a jednocześnie promowaniu efektywności działania na wszystkich szczeblach organizacji.

### Metody ograniczania ryzyka

Dążeniem każdego podmiotu podejmującego decyzje powinna być próba minimalizacji ryzyka, likwidacji przyczyn powodujących jego powstanie, a także tworzenie rezerw finansowych i/lub rzeczowych przeznaczonych na pokrycie ewentualnych przyszłych strat wynikających z zaistnienia ryzyka. Niezbędne do tego jest wypracowanie polityki skutecznego przewidywania sytuacji ryzykownych i działania w warunkach ryzyka, tj. polityki zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem powinno obejmować systematyczne działania zmierzające do zabezpieczenia majątku firmy i jej dochodów przed stratami.<sup>6</sup> Posiadanie odpowiednich informacji i ich przetworzenie prowadzi do poprawy poziomu posiadanych danych. Dzięki temu można ograniczyć obszar niepewności dotyczący przyszłych tendencji o specyficznych problemach przedsiębiorstwa. Wykorzystując właściwą ocenę zagrażającego ryzyka można zapobiec wystąpieniu określonej szkody.<sup>7</sup> Określenie stopnia niepewności,<sup>8</sup> na jaką jest narażona organizacja, jest celem analizy ryzyka. Aby sprostać temu zadaniu należy posiadać szczegółową wiedzę na temat danej organizacji, rynku, na którym działa, jej otoczenia prawnego, społecznego, politycznego i kulturowego, a także zrozumieć cele strategiczne i operacyjne, w tym czynników kluczowych dla osiągnięcia powodzenia oraz zagrożeń i szans związanych z realizacją tych celów. Do identyfikacji ryzyka należy podchodzić w sposób metodyczny, co ma gwarantować uwzględnienie wszelkich istotnych obszarów działalności organizacji, a także wszelkich związanych z tym typów ryzyka. Istotne znaczenie ma określenie stopnia niepewności w każdym obszarze działalności. Obszary działalności organizacji i podejmowane decyzje można podzielić na szereg sposobów:<sup>9</sup>

- obszar operacyjny – dotyczący bieżących problemów, z jakimi boryka się przedsiębiorstwo, dążąc do realizacji swoich celów strategicznych,
- obszar finansowy – związany z kontrolą finansów przedsiębiorstwa i skutecznym zarządzaniem. Wpływają na niego takie czynniki zewnętrzne jak:
  - dostępność kredytu,
  - kursy wymiany walut,
  - zmiany stóp procentowych,
  - inne zagrożenia związane z sytuacją na rynku,

<sup>5</sup> [www.airmic.com](http://www.airmic.com) 29.07.2005.

<sup>6</sup> [www.exporter.pl/zarzadzanie/export/5ryz\\_wstep.html](http://www.exporter.pl/zarzadzanie/export/5ryz_wstep.html) 25.07.2005.

<sup>7</sup> T. T. Kaczmarek: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK, Gdańsk, 2001, s. 146.

<sup>8</sup> *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations © AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

<sup>9</sup> *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations © AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

I. Staniec, A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie ryzykiem -moda czy konieczność?* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, Zeszyt Naukowy nr 455 Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 50, Szczecin 2007, s. 221- 227.

- obszar strategiczny (biznesowy) – związany z długookresowymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Mogą na niego wpływać takie czynniki jak:
  - dostępność kapitału,
  - zagrożenia dla suwerenności,
  - ryzyko polityczne,
  - zmiany w ustawodawstwie,
  - wizerunek organizacji,
  - zmiany w otoczeniu fizycznym.
- obszar decyzyjny – kwestie związane ze skutecznym zarządzaniem i kontrolą zasobów wiedzy, a także jej tworzeniem, ochroną i upowszechnianiem w ramach organizacji. Zewnętrzne czynniki ryzyka to np.:
  - użycie własności intelektualnej przez osoby nieuprawnione,
  - przerwy w dostawie prądu,
  - konkurencyjne technologie.

Zaś wśród czynników wewnętrznych można wymienić takie jak:

- awarie systemu,
- utrata kluczowych pracowników,
- zgodność z przepisami – zagadnienia dotyczące przestrzegania przepisów w zakresie BHP, ochrony środowiska, zasad obrotu gospodarczego, ochrony konsumentów, ochrony danych i warunków pracy, a także obowiązków nałożonych przez organy regulacyjne.

### Ryzyko w przedsiębiorstwach

W ostatnich latach coraz częściej przeprowadza się badania dotyczące zarządzania ryzykiem. Z prezentowanych wyników badań i raportów wynika, że:

- zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie staje się integralną częścią procesów biznesowych firm ubezpieczeniowych na całym świecie, co jest częściowo spowodowane zwiększonym zapotrzebowaniem ze strony agencji rządowych i ratingowych<sup>10</sup>,
- 60% respondentów świadomie bierze pod uwagę zarządzanie ryzykiem w procesie decyzyjnym<sup>11</sup>,
- zewnętrzne naciski zwiększają poprzeczkę dla zarządzania ryzykiem na świecie,
- brak świadomości i informacji wśród badanych menedżerów z regionu CEE w krytycznych obszarach takich jak<sup>12</sup>:
  - rosnąca konkurencja (83%) i niekorzystne zmiany w popycie (64%), które ograniczają zdolność firmy do uzyskania planowanego wzrostu,

<sup>10</sup> Raport podaje wyniki naszego internetowego badania przeprowadzonego latem 2006 roku, którym objęci byli dyrektorzy ds. ryzyka, dyrektorzy finansowi, aktuariarze i inni członkowie wyższej kadry kierowniczej z ponad 200 firm ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych na całym świecie. 80% uczestników badania stanowili prawie po równo członkowie kadry z Ameryki Północnej i Europy, 16% reprezentowało region Azji i Pacyfiku, a 4% Amerykę Środkową. Raport dostępny jest na stronie <http://www.towersperrin.com/tillinghast>.

<sup>11</sup> <http://www.towersperrin.com/tillinghast>.

<sup>12</sup> *Zarządzanie ryzykiem: możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej w Europie Środkowej i Wschodniej*, MARSH, raport z analizy ryzyka 2006.

I. Staniec, A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie ryzykiem -moda czy konieczność?* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości, Zeszyt Naukowy nr 455 Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 50, Szczecin 2007, s. 221- 227.*

- nieterminowe płatności ze strony kluczowych klientów (68%), które są zjawiskami mającymi ujemny wpływ na wyniki działalności firmy, stwarzają trudne do działania warunki ekonomiczne i wymuszają reagowanie kryzysowe,
- zmiany cen towarów (57%) i zmniejszona wydajność na skutek absencji i fluktuacji pracowników (56%) są związane z ryzykiem wynikającym z programu utrzymania zakładu i urzędzeń, nowych technologii, poprawy procesów biznesowych i rentowności firmy.

Na podstawie przeprowadzonych badań i opublikowanych raportów można sądzić, że zarządzanie ryzykiem nabiera znaczenia, gdyż:

- stanowisko dyrektora ds. ryzyka w firmach w ostatnich latach zaczęło odgrywać coraz większą rolę<sup>13</sup>;
- firmy ubezpieczeniowe nie tylko w większym stopniu badają ryzyko, ale także coraz częściej obarczają kadrę kierowniczą odpowiedzialnością za wyniki<sup>14</sup>,
- raportowanie o ryzyku w firmach ubezpieczeniowych do wyższej kadry zarządzającej stało się wszechobecną praktyką, 39% respondentów składa raporty miesięczne, a 35% kwartalne<sup>15</sup>.
- wymagania zewnętrzne takie jak: Solvency II, Turnbull, King II, CI 49 itp. kształtują zarządzanie ryzykiem i powodują bardziej innowacyjne metody zarządzania ryzykiem, pozyskiwania kapitału i struktur finansowych, większość banków dostrzega znaczne korzyści wynikające z przepisów Nowej Umowy Bazylejskiej, szczególnie dzięki możliwościom lepszej alokacji kapitału oraz ulepszeniu wyceny produktów związanych z ryzykiem<sup>16</sup>,
- ponad 70 % ankietowanych banków planuje przyjęcie zaawansowanego podejścia opisanego w Nowej Umowie Bazylejskiej w odniesieniu do ryzyka kredytowego oraz ryzyka operacyjnego<sup>17</sup>,
- 20% firm w regionie CEE doświadczyło poważnych strat finansowych w ciągu ubiegłych trzech lat, ale tylko 75% z nich stworzyło plany zarządzania kryzysowego, aby zminimalizować negatywny wpływ przyszłych wydarzeń<sup>18</sup>.

Z badań wynika również, że zarządzanie ryzykiem nie jest doskonałe i niektóre obszary ERM wymagają poprawy, do nich można zaliczyć:

- sposoby pomiaru ryzyka i metody jego obliczania, szczególnie w Wielkiej Brytanii (97%) oraz Japonii (95%)<sup>19</sup>;

<sup>13</sup> Wypowiedź Prakash Shimpi, Practice Leader odpowiedzialnego za ERM na świecie.

<sup>14</sup> <http://www.towersperrin.com/tillinghast>.

<sup>15</sup> <http://www.towersperrin.com/tillinghast>.

<sup>16</sup> Badanie przeprowadzone przez Accenture, Mercer Oliver Wyman i SAP dotyczące przygotowań do zgodności z Nową Umową Bazylejską.

<sup>17</sup> Badanie przeprowadzone przez Accenture, Mercer Oliver Wyman i SAP dotyczące przygotowań do zgodności z Nową Umową Bazylejską.

<sup>18</sup> *Zarządzanie ryzykiem: możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej w Europie Środkowej i Wschodniej*, MARSH, raport z analizy ryzyka 2006.

<sup>19</sup> <http://www.towersperrin.com/tillinghast>.

I. Staniec, A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie ryzykiem -moda czy konieczność?* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, Zeszyt Naukowy nr 455 Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 50, Szczecin 2007, s. 221- 227.

- respondenci są bardzo niezadowoleni ze swoich umiejętności obliczania ryzyka operacyjnego i ich odzwierciedlenia ryzyka we wskaźnikach dotyczących wyników finansowych<sup>20</sup>,
- respondenci oczekują, że praktyki dotyczące modelowania i zarządzania ryzykiem operacyjnym będą stale ulepszone<sup>21</sup>.

## Podsumowanie

Rosnący poziom konkurencji wymusza kompleksowe zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie - podejmowanie określonych działań, zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania ryzyka. Dlatego tak ważne jest poznanie wszystkich czynników wpływających na ich rodzaj i wielkość.

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach na świecie, w bankach i instytucjach ubezpieczeniowych nie jest tylko modą, ale ogromną koniecznością dla stymulowania rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw i w sposób znaczący spełnia swoją rolę. Teraz wszyscy o tym mówimy, przymierzamy się do EMR, wiążemy z tą formą działalności duże nadzieje na rozwój gospodarczy regionów i kraju. Decyzja o wprowadzeniu zarządzania ryzykiem ma wagę strategiczną i wymaga niejednokrotnie dużego wysiłku by przekonać własną organizację co do jej słuszności.

Należy jednak pamiętać, że żadna procedura, nawet najdoskonalsza nie zagwarantuje przewidzenia wszystkich zdarzeń w przyszłości. Istnieją jednak pewne metody monitorowania i analizowania, które mogą zwiększać szansę rozpoznania potencjalnych problemów odpowiednio wcześniej.

## Literatura

- Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations © AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.
- Nowak A., *Controlling jako metoda zarządzania bankiem komercyjnym*, POLTEXT – Warszawa 2000.
- Rogowski W., Michalczewski A.: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.
- Dziawgo D.: *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*, PWN, Warszawa, 1998.
- Kaczmarek T. T.: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK, Gdańsk, 2001.
- Pomimo różnic regionalnych zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie staje się kluczowe dla firm ubezpieczeniowych na całym świecie - wyniki badania Tillinghast* STAMFORD, Connecticut - (BUSINESS WIRE) - 4 grudnia 2006.

dr inż. Iwona Staniec  
dr inż. Agnieszka Zakrzewska- Bielawska  
Politechnika Łódzka  
Katedra Zarządzania

<sup>20</sup> <http://www.towersperrin.com/tillinghast>.

<sup>21</sup> <http://www.towersperrin.com/tillinghast>.

I. Staniec, A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie ryzykiem -moda czy konieczność?* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, Zeszyt Naukowy nr 455 Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 50, Szczecin 2007, s. 221- 227.

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono rozważania dotyczące konieczność wprowadzenia w polskich przedsiębiorstwach koncepcji zarządzania ryzykiem. Zmiana ta w modelu biznesowym jest wynikiem oddziaływania warunków zewnętrznych, a więc została wymuszona poprzez dynamicznie zmieniające się otoczenie, globalizację rynków i dynamiczny rozwoju technologii.

### **RISK MANAGEMENT- MODE OR NECESSITY ?**

#### **Summary**

Considerations about the necessity of the implementation risk management in polish enterprises are presented in this article. The change in the business model is the result of the influence of the external conditions. It was extorted through the dynamically changing environment, the globalization process and the dynamic development of the technology.